



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en las  
Instituciones Educativas de Chorrillos – 2016

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Bach. Rosa Aurora Ricra Ruiz

**ASESOR:**

Dr. Seminario León Huamán Quispe

**SECCIÓN**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ – 2017**

## **Página del jurado**

.....  
Dr. Jorge Díaz Dumont  
Presidente

.....  
Dra. Luzmila Garro Aburto  
Secretario

.....  
Dr. Mitchell Alarcón Díaz  
Vocal

### **Dedicatoria**

A mis hijos, Nikolas y Valkiria quienes son el motivo para superarme día a día.

A Renato, por su comprensión y apoyo incondicional para seguir creciendo como profesional.

A mi madre, por haberme traído al mundo, ejemplo de lucha, constancia y perseverancia, y que desde donde se encuentre, sé que acompaña mis pasos.

### **Agradecimiento**

A Dios por su infinita bondad y amor al permitirme llegar hasta el lugar donde estoy.

A la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, que me brindó la oportunidad de cumplir con mi objetivo profesional.

## **Declaratoria de autenticidad**

### **Declaración Jurada**

Yo, Rosa Aurora Ricra Ruiz, estudiante del Programa de Maestría en Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 10214269, con la tesis titulada: “Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Chorrillos –2016”

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto, los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chorrillos, Agosto del 2016

Rosa Aurora Ricra Ruiz  
DNI: 10214269

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento con los dispositivos vigentes que establece el proceso de graduación de Postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo”, con el fin de optar el grado de Magíster en Educación tesis de Maestría en Educación con mención en Administración de la Educación, presento el trabajo de investigación titulado: “Liderazgo Directivo y Desempeño Docente de las Instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07 –2016”

Basado en la investigación y en la aplicación de los procesos del análisis y construcción de los datos obtenidos, presento este trabajo de investigación, esperando que sirva de soporte para investigaciones futuras y nuevas propuestas que contribuyan en el eficaz liderazgo directivo en beneficio de los estudiantes y de la comunidad en general.

La tesis se plantea en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se refiere a los antecedentes, fundamentación científica, las justificaciones, la formulación del problema de investigación, la hipótesis y los objetivos. En el capítulo II, está dedicado al marco metodológico, donde se indican las variables, la metodología, la población y muestra, el método de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y por último el análisis de datos. Y por último en el Capítulo III, se indican las referencias bibliográficas y apéndices.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente.

La Autora

## Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figura	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentos teórico científicos de la Investigación	21
1.3. Justificación	44
1.4. Problema de la Investigación	45
1.5. Hipótesis	47
1.6. Objetivos	47
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	
2.1 Variables	50
2.2 Operacionalización de variables	50
2.3 Metodología	52
2.4 Tipo de estudio	53
2.5 Diseño	53
2.6. Población muestra y muestreo	54
2.7. Técnica de recolección de datos	56
2.8 Métodos de análisis de datos	61
2.9 Aspectos éticos	62
<b>III. RESULTADO</b>	
3.1. Análisis descriptivo	64
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	75
<b>V. CONCLUSIONES</b>	78
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	80

<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A: Matriz De Consistencia	88
Anexo B: Matriz De Operacionalización	90
Anexo C: Matriz De Operacionalización	92
Anexo D. Cuestionario sobre liderazgo directivo	94
Anexo E. Certificado de validez	96
Anexo F. Cuestionario sobre desempeño docente	102
Anexo G. Base de datos	110
Anexo H. Artículo científico	122



## Lista de tablas

Tabla 1.	Rol del director	35
Tabla 2.	Operacionalización de variable Liderazgo Directivo	51
Tabla 3.	Operacionalización de la variable Desempeño Docente	52
Tabla 4.	Población de estudio de personal docente de la Red 12, Chorrillos	54
Tabla 5.	Conversión a niveles de las puntuaciones	57
Tabla 6.	Dictamen del criterio de jueces respecto al instrumento	58
Tabla 7.	Fórmula estadística de confiabilidad del Coeficiente Alfa de Cronbach	60
Tabla 8.	Resumen de procesamiento de casos de Alfa de Cronbach	60
Tabla 9.	Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach	61
Tabla 10.	Liderazgo Directivo*Desempeño Docente tabulación cruzada	64
Tabla 11.	Liderazgo directivo*dimension_profesional tabulación cruzada	65
Tabla 12.	Liderazgo y Directivo de Dimensión Personal, tabulación cruzada	67
Tabla 13.	Liderazgo y Directivo de la Dimensión Social, tabulación cruzada	68
Tabla 14.	Grado de correlación entre liderazgo directivo y desempeño docente	69
Tabla 15.	Grado de correlación entre liderazgo directivo y dimensión profesional	71
Tabla 16.	Grado de correlación entre liderazgo directivo y dimensión personal	72
Tabla 17.	Grado de correlación entre liderazgo directivo y dimensión social	73

### **Lista de figura**

Figura 1. Dimensión pedagógica. Marco del Buen Desempeño Docente.	43
Figura 2. Contingencia de relaciones entre liderazgo directivo y desempeño docente.	64
Figura 3. Contingencia de relaciones entre gestión pedagógica y dimensión profesional	66
Figura 4. Contingencia de relaciones entre gestión institucional y dimensión profesional	67
Figura 5. Contingencia de relaciones entre gestión administrativa y dimensión social.	68

## **Resumen**

La investigación presentó como problema ¿Existe relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Chorrillos – 2016? Del mismo modo se formuló el objetivo de investigación que consiste en establecer la relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente de las Instituciones Educativas Chorrillos – 2016. Dicho estudio se realizó considerando la importancia de conocer los niveles de percepción de las variables.

Es una investigación de tipo básica, dado que solo busca describir las variables y sus dimensiones en un tiempo único, el diseño asumido es No experimental de corte transversal y de alcance correlacional, se aplicó dos instrumentos que fueron validados a criterio de jueces determinando su confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach ya que se trata de una escala de opciones de respuesta, a la muestra corresponde al muestreo probabilístico definiéndose mediante la técnica aleatoria simple en la cual se seleccionó a 15 docentes en ejercicio laboral del presente año 2016.

Palabras clave: Liderazgo Directivo, Desempeño Docente.

### **Abstract**

The research presented as a problem Is there a relationship between the Board and the Teacher Performance Leadership in Educational Institutions Network 12 UGEL 07 - San Borja - 2016 - just as the research objective is to establish the relationship between the Executive Leadership and Teaching Performance of Educational Institutions Network 12 UGEL made 07 2016. This study will be done considering the importance of knowing the levels perception variables.

It is an investigation of basic type, since only seeks to describe the variables and their dimensions in a single time, the assumed design is not experimental cross-sectional and correlational scope, two instruments that will be validated at the discretion of judges shall apply determining its reliability by Cronbach Alpha as it is a level of response options, the sample corresponds to the probability sampling defined by simple random technique in which 154 teachers were selected to work this year 2016.

Keywords: Executive Leadership, Teaching Performance.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En los tiempo actuales, hablar del tema liderazgo es una prioridad, ya que está vinculado al éxito de las organizaciones, siempre y cuando el liderazgo sea eficaz y eficiente, así como también está presente en el ámbito educativo, por ser también una organización empresarial.

El liderazgo entonces va de la mano con la dirección de las empresas, la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y todo lo que tenga que ver con la manera cómo la dirección estratégica, incluyendo el trabajo en equipo y la visión de las empresas, consigan las metas y objetivos propuestos por cada entidad.

En el ámbito educativo, las instituciones educativas no son ajenas al tema liderazgo, porque una institución educativa es una organización que brinda servicios educativos. Últimamente se ha puesto énfasis en una buena gestión del director, que sea visto como líder directivo, teniendo en cuenta, aparte de sus cualidades, habilitarle herramientas de gestión, capacitando constantemente a través del Ministerio de Educación, a los directores y subdirectores formándolos como líderes pedagógicos.

Por todo lo antes expuesto, en este trabajo de investigación se han desarrollado conceptos y enfoques relacionados al liderazgo directivo, así como también sus dimensiones y que a decir de Calero (2005) implica algo más que decidir siempre que se genere ciertas condiciones favorables a la actividad educativa, además de garantizar el eficiente funcionamiento de la administración así como también gestionar los recursos con los que cuenta y que requiere una institución para lograr desarrollarse (p.280).

Bajo la misma línea de análisis teórico, se ha considerado el concepto de desempeño docente como la conducta observable de una persona que puede ser detallada y también evaluada expresando su competencia. Etimológicamente proviene del inglés *perform*, se refiere al logro de aprendizajes esperados y al cumplimiento de tareas establecidas. (MINEDU, p. 24).

El capítulo I se refiere a la introducción, a los antecedentes, a la fundamentación científica, técnica y humanística; además comprende la justificación, los problemas, las hipótesis y los objetivos de la investigación.

El capítulo II está conformado por el marco metodológico, donde se desarrollan las variables, la operacionalización de variables, la metodología, los tipos de estudio, el diseño. Del mismo modo, la población, la muestra y el muestreo. Así como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos y por último los aspectos éticos.

El capítulo III abarca los resultados de nuestra investigación, en donde se han procesado los datos con la estadística descriptiva e inferencial, en la cual se ha considerado la estadística no paramétrica por la naturaleza de las variables para investigaciones de diseño no experimental.

El capítulo IV se refiere a la discusión del estudio, donde se han contrastado los resultados de nuestra investigación con los resultados de las investigaciones señaladas o consideradas en los antecedentes.

El capítulo V contiene las conclusiones del estudio, donde se ha realizado el estudio de campo; el cual fue procesado con el programa estadístico SPSS22 y de las cuales de acuerdo a cada prueba de hipótesis se han obtenido las conclusiones de esta investigación.

El capítulo VI y VII contempla las recomendaciones y las referencias bibliográficas del estudio, según el lineamiento del protocolo establecido por la universidad.

Finalmente, en el capítulo VIII se presenta los anexos recogidos y trabajados en la investigación el cual están organizados en los anexos correspondientes.

## **1.1 Antecedentes**

### **Antecedentes internacionales**

Jimenez (2014) presentó ante la Universidad Católica de Colombia la tesis de maestría titulada “Relación entre el liderazgo de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada”, y su objetivo fue identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo de sus directivos y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de Bogotá. El tipo utilizado en la investigación fue la de tipo

descriptivo correlacional, y de diseño no experimental, la población de la investigación fue de 73 docentes de la mencionada universidad. La variable motivación hacia el trabajo se midió con el instrumento: Cuestionario de motivación para el trabajo y, para la variable liderazgo se utilizó el instrumento: Cuestionario de Liderazgo de los directores, llegando a la siguiente conclusión: se demostró la correlación entre las variables.

La motivación tal como refiere el autor de esta tesis, es una de las características que debe manejar el líder de una institución educativa considerando su predominio en el desempeño de los docentes que en ella laboran.

Donadello (2011) presentó a la Universidad Nacional de Zaragoza la tesis doctoral titulada “Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad educativa de un centro. Estudio de caso de un CRA”, cuyo objetivo fue identificar el tipo de liderazgo en las instituciones primarias públicas rurales en Zaragoza, el tipo de estudio fue cualitativo, descriptivo fenomenológico, y se trabajó desde distintas percepciones, tanto de la dirección así como también desde la percepción de los docentes, los instrumentos utilizados fueron: entrevistas, observaciones y registros de datos llegando a la conclusión que en la institución educativa se puede identificar claramente el tipo de liderazgo transformacional.

Como líder directivo, el director debe gestionar los conocimientos que sus docentes poseen ya que toda institución educativa aspira brindar calidad educativa y por ello no puede estar distante de las competencias de los docentes dentro de una institución.

Costa (2013) presentó a la Universidad Nacional de Loja, la tesis de maestría en Administración Educativa, titulada *La Gestión y liderazgo del directivo y la cultura de participación de los padres de familia del centro de audición y lenguaje CEAL*, de la ciudad de Loja, en los años 2011-2012. Esta tesis tuvo como objetivo analizar la influencia de la gestión y del liderazgo del directivo en la cultura de participación de los padres de familia. Después de analizar los datos obtenidos, se concluyó que la motivación, así como la Identidad con la Institución Educativa, y la difusión oportuna de la visión y misión institucional, han sido gestionados de parcialmente, y donde se puede observar un crecimiento moderado, al ser vivenciados por un



poco más de la mitad de padres de familia investigados. El análisis de todos los resultados obtenidos permitieron concluir que existe un tipo de gestión simbólica, por lo que se recomienda debería fortalecerse para consolidar una cultura organizacional. Respecto de la variable liderazgo, se observa un liderazgo de tipo transformacional, a exigencia de la tendencia predominante.

En este trabajo de investigación, la gestión del conocimiento que el director realiza, es decir, lo que hace eficaz su liderazgo en el aspecto pedagógico, es trasladada más allá de las aulas, comprendiendo a otros agentes educativos, como es el caso de los padres, descubriendo positivamente, que cuando se hace extensivo el conocimiento de la visión, misión y objetivos de aprendizaje de la institución educativa, más inmersos estarán ellos en la educación de sus hijos.

Montiel (2012) presentó a la Universidad del Zulia la tesis de maestría titulada *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. Esta investigación tuvo como objetivo establecer la relación del Liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria. La metodología utilizada fue la descriptiva correlacional, de diseño no experimental - transversal, cuya población estuvo conformada por 7 directivos y 92 docentes de las instituciones educativas Simón Bolívar y Ovelio Araujo. Se aplicó la técnica de la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario con 39 ítems, mediante la escala tipo Likert. La conclusión fue que las variables sí se relacionan, observándose una relación positiva de magnitud baja, presentando como conclusiones, que, a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes.

En este trabajo de investigación el autor afirma que el liderazgo transformacional es uno de los mejores estilos de liderazgo ya que influye directamente en el desempeño de los docentes.

Monroy (2013) presentó a la Universidad de Carabobo, la tesis de maestría titulada *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*. La investigación tuvo como objetivo general analizar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño

docente de la Escuela Estatal Rafael Saturno Guerra, Parroquia Miguel Peña del Municipio Valencia, Estado Carabobo. La metodología que se usó fue de tipo Descriptiva, con diseño de campo. La población estuvo conformada por 24 docentes de aula que laboran en la institución objeto de estudio, cuya muestra es intencionada censal. El instrumento para obtener información fue la encuesta tipo cuestionario, compuesta por 24 ítems de respuestas cerradas, tipo escala de estimación.

Se concluyó que la administración gerencial educativa actual se encuentra tipificada en modelos tradicionales, lo que implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se presentan en las organizaciones y que se limitan al no conocer ni asimilar otras transformaciones que surgen en el día a día.

La tesis presentada por el autor, nos describe que la existencia de un liderazgo estratégico hace más eficaz el desempeño de los docentes en cuanto a la calidad educativa.

Evans Risco (2015) presentó a la Universidad de Valencia, la tesis doctoral, titulada *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de Instituciones Educativas*, cuyo objetivo fue investigar la relación entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo en los directivos de instituciones educativas peruanas, del distrito de San Juan de Lurigancho, en zona este de Lima. Esta investigación fue mixta, ya que de cualitativa pasó a ser cuantitativa. La muestra constó de tres directores, tres subdirectores, tres docentes del nivel de educación primaria y tres docentes del nivel de educación secundaria los que participaron en grupos de discusión sobre diversos temas seleccionados. Se incluyó a directivos y docentes que tuvieran un nivel de desempeño superior a la media y que también posean un compromiso serio con la educación y con sus instituciones educativas. Como conclusión se afirma que, en la actualidad, en la realidad educativa del Perú, los diferentes modos utilizados para seleccionar a los directivos que dirigirán los centros educativos obedecen a razones poco formales y básicamente orientadas por criterios políticos o a intereses de grupos. Por lo que se comprueba en este estudio que los directivos no ejercen liderazgo transformacional y su nivel de liderazgo es inadecuado para la responsabilidad que

el cargo les exige. Para el autor de la tesis, en el ámbito de la realidad nacional, en educación, los directores de las distintas instituciones educativas no son líderes innatos, sino que éstos son encargados de su dirección y asumen el papel de líderes, porque es un rol que tienen que cumplir.

### **Antecedentes nacionales**

Reyes (2012) presentó a la Universidad San Ignacio de Loyola la tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión de la Educación titulada *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el nivel secundario de una Institución Educativa en Ventanilla – Callao*. Esta investigación tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre las variables estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. En esta tesis, se aplicó la encuesta sobre liderazgo directivo así como también la ficha de evaluación del desempeño docente y que fueron aplicadas sobre toda la población conformada por 40 profesores, sin aplicar criterios de exclusión. Se obtuvo como resultado la no correlación entre las variables y se concluyó que el desempeño docente responde a diferentes factores, pudiendo mencionar al clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que el liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más. Además del análisis descriptivo comparando las dimensiones tales como la edad, el género, el estado civil, el tiempo de servicio, etc. Esta tesis demostró que no sólo es necesario contar con un líder directivo en la Institución Educativa para lograr un buen desempeño por parte de los docentes, sino también influyen otros factores.

Martinez (2013) presenta a la Pontifica Universidad Católica del Perú la tesis de maestría titulada *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. El objetivo de esta investigación fue reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. La investigación se realizó a nivel descriptivo, de tipo ex post facto. Se utilizaron dos instrumentos: el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) formulario para profesores y para el director; y la entrevista. Para el autor de la tesis, el liderazgo tiene que ser transformacional para ser considerado exitoso, lo que presupone que, en

instituciones educativas privadas, sí existe esa nueva perspectiva, la del líder directivo.

Zarate (2011) presentó a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la tesis de maestría titulada *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Su objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia y el propósito de la investigación fue contribuir al mejoramiento de la educación en el país. En esta tesis se utilizó el método descriptivo, dentro de un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño utilizado fue el descriptivo transaccional o transversal. En esta investigación se utilizó la muestra de profesores de educación primaria y alumnos de 5° y 6° grado y el tipo de muestreo que se utilizó para seleccionar la muestra de docentes fue de estratificación proporcional. En esta investigación se aplicó la técnica de la encuesta, y se llega a la conclusión que existe relación de magnitud fuerte entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, observándose que el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo presente en su Institución Educativa.

Huillca (2015) presentó a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la tesis de maestría titulada *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Se planteó un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente bajo la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. La muestra estuvo constituida por 49 estudiantes de la Institución Educativa de la carrera de educación. Para la medición de la variable liderazgo transformacional se aplicó un cuestionario compuesto de 32 ítems. Para la medición de la variable desempeño docente se aplicó un cuestionario constituido por 24 ítems. El análisis inferencial realizado, mediante el estadístico de correlación de Pearson, permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente. Este trabajo concluye que el liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa con el desempeño del docente según la

percepción de los estudiantes del V, VII y IX ciclo de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

Medina (2010) presentó a la Pontificia Universidad Católica del Perú, la tesis de maestría titulada *El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*; cuyo objetivo fue proporcionar información sobre las características del Liderazgo Transformacional desde la percepción de los docentes. La investigación fue de nivel descriptivo y de tipo exploratorio. Como conclusión se determinó que existe una mayor percepción de que la confianza en las relaciones interpersonales funciona como elemento característico en el acompañamiento del líder y que esto contribuye a los procesos de adaptación de los nuevos docentes a la misión y visión de la institución educativa.

## **1.2 Fundamentos teórico científicos de la Investigación**

### **Variable Liderazgo directivo**

#### **Concepto de líder**

Espinoza (1999) precisa al liderazgo como un término proveniente del anglicismo leader, que significa guía, y es el elemento de la organización más importante puesto que en su labor administrativa, debe orientar, animar y encaminar el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategias, organizadores y líderes ( p. 8).

Klein, (citado por Francia, 2010 p. 102) define al liderazgo como “capacidad de obtener de otros la respuesta deseada”, entonces se puede entender que el liderazgo es definido como la influencia que se ejerce sobre otros con un propósito determinado y se puede definir al seguidor como alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito.

De acuerdo a Ander Egg (1997) un líder es la persona que tiene la capacidad de dirigir, procedente de sus cualidades propias, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es entonces aquella persona que tiene destreza para conseguir adeptos o seguidores porque un líder es percibido como

el elemento dentro de un grupo que con más frecuencia desempeña actos de influencia sobre los otros miembros del grupo, esto como consecuencia de sus caracteres de personalidad y también de sus habilidades que se manifiestan ante una situación determinada.

Nos dice además que un líder es aquella persona que tiene condiciones personales y de las cuales proviene la capacidad de persuadir y también de dirigir y que esta capacidad responde a los cargos o funciones que llega a desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innata la capacidad de liderazgo.

UNE (2004) indica que líder es aquél que dirige por ser quien posee el título de tal, para conducir, organizar y reconocer los esfuerzos de otros o simplemente por el prestigio o para obtener poder o mantener un cargo. De lo que se deduce que líder, es la persona que dirige por medios categóricos y en virtud a la conformidad consciente de quienes lo siguen. Esto significa, que un líder debe ser carismático, y tener otras condiciones o características que lo hagan atractivo al grupo de gente que lo sigue.

### **Definición de Liderazgo**

Robbins y Judge (2009) exponen que liderazgo es cualquier intento manifiesto de influenciar e impactar en el comportamiento de otras personas, tanto en el aspecto individual como en el aspecto colectivo, y es quien se esfuerza por la consecución al logro de objetivos esforzándose con destreza, o sea, trabajando de manera entusiasta en la consecución de éstos (p. 385). Bajo esta premisa, se deduce que la persona con liderazgo tiene un interés en influenciar y persuadir la conducta de la gente, orientado siempre al logro de los objetivos.

Naranjo (2005) nos dice que existe una gran cantidad de definiciones de liderazgo, en los que es posible identificar dos elementos en común: en primer lugar, está el hecho de ser un fenómeno de grupo que implica la interacción entre dos o más personas, y, en segundo lugar, la idea que es un proceso a través del cual un líder despliega influencia deliberada sobre sus seguidores en favor de resultados determinados. (p.30). El autor indica que un líder siempre tiene una

intencionalidad en sus actos y en sus palabras, porque quiere conseguir determinados fines para bien propio o para la empresa que dirige.

Desde otro punto de vista, el liderazgo puede entenderse como “la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia” (Pedraja, Rodríguez, Rodríguez, 2006, p.577), influencia que, como lo dice Bolívar (1997) está orientado a un cambio voluntario por parte de sus seguidores, tanto en el accionar como en sus puntos de vista. Entonces, el líder requiere tener ciertas cualidades que puedan ser respetadas y valoradas para producir esta ansiada transformación orientada hacia el perfeccionamiento de sus seguidores y que ponga en realce sus intenciones en relación a los mismos. Aquí el autor sostiene que un líder debe poseer cualidades, dotes, actitudes, que lo hagan ser admirado y valorado, pero aquí el fin no sería otro que conseguir una mejora colectiva y también de cada uno de los miembros del grupo que lidera.

Según el Ministerio de Educación, en el Marco del Buen Desempeño Directivo, toda institución educativa necesita del líder directivo, lo que quiere decir, que requiere de una o varias personas que asuman el manejo de la organización en función a las metas y objetivos. La reforma de las instituciones educativas necesita establecer este papel desde una perspectiva de liderazgo pedagógico. Un líder que influya, que motive y que congrege todas las labores de la asociación educativa en función siempre a lo académico.

Robbins (2009) define al liderazgo como la competencia para ser capaz de conseguir que un grupo humano logre un enfoque determinado o al establecimiento de metas. El origen de este dominio puede ser formal, como aquella que da la posición de un rango directivo dentro de una organización. Entonces, puesto que los puestos directivos están acompañados de algún grado de autoridad formalmente establecida, una persona asume un rol de liderazgo solamente debido al lugar que tiene en la organización. El autor dice también que no todos los líderes son directivos, ni tampoco, todos los directivos llegan a ser líderes. Esto quiere decir que por el sólo hecho de que una organización entrega a sus gerentes ciertos derechos formales no significa que se tenga una garantía de que éstos sean capaces de dirigir con eficacia la organización. Además sostiene que el liderazgo

como capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de una organización, es casi siempre tanto o más importante que la influencia formal. En otros términos, los líderes nacen desde el interior de un grupo o también por la designación formal para dirigir este grupo. (p. 368). Según lo afirmado, lo que el autor quiere decir es que el líder innato se manifiesta en su total dimensión cuando es designado para dirigir un grupo.

Naranjo (2004) nos dice que un líder es un “constructor de cultura” y un “animador de procesos” y todo esto porque tiene como desafíos el de establecer una posición, propagarla y seguirla, el de determinar la misión de la organización y con ello sus estatutos y su código de ética, difundirla y reforzarla metódica y básicamente con su ejemplo, a su vez debe identificar el capital intelectual de la empresa y hacerlo crecer y por último debe fortalecer el trabajo en equipo y el clima organizacional. En resumen, todo líder debe entrar en contacto directo con cada uno de los miembros de una organización y con todo aquél que tenga relación con ella estableciendo un diálogo permanente para así promover un eficaz nivel de orientación a los resultados, y obviamente también premiarlos y reconocerlos cuando éstos se consigan.

Ander-Egg (1997), sostiene que liderazgo es aquella tarea que se realiza dentro del grupo por el líder. Y a decir del autor, se llega a identificar algunas formas de liderazgo según sea las situaciones y quehaceres que le toque vivir, porque una persona puede ser líder en un grupo y discípulo en otro. Esto significa que se puede ejercer dominio en un determinado campo o para la realización de una tarea específica y caso contrario, no realizar ninguna influencia de liderazgo en otros campos, o sea, un líder llega a serlo siempre y cuando quiera serlo. En otras palabras, el autor manifiesta que un líder se desarrolla desde el lugar donde le toca actuar; la función de liderazgo la realiza en una organización o en un grupo de personas. No siempre la persona será líder en todas las organizaciones, ya que en otros grupos puede ser un seguidor y todo dependerá de sus habilidades, de sus tareas o incluso de sus intereses que puede tener este líder dentro de una organización.



El mismo autor señala que el liderazgo es aquella capacidad de gestionar resultados sorprendentes para beneficio de la prosperidad de un conjunto. Por esto, se entiende que liderazgo es sinónimo de gestión efectiva, y ésta a su vez conlleva a la gestión del conocimiento. Por esta razón, nos dice que debemos estar convencidos de la importancia de evidenciar el conocimiento, y que compartirlo no sólo producirá un beneficio para la empresa, sino también para cada uno de nosotros. Esta es la esencia de la gestión del conocimiento. Es imprescindible representar el conocimiento de una forma comprensible, de herramientas para que sea utilizado con sensatez, así también como de un grupo de personas con características afines para entregar este conocimiento en el momento apropiado.

Chiavenato (2002) define al liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que hagan lo que ellos quieren que hagan. El líder ejerce una fuerte influencia en las personas siempre y cuando obedezca al logro de sus objetivos. Entonces, liderazgo encierra dos marcadas dimensiones: la primera viene a ser la capacidad de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse y la segunda es la propensión de los subordinados a seguir aquello que perciben como medio para conseguir sus objetivos y satisfacer sus necesidades personales. Aquí el autor manifiesta que liderazgo es influencia, y todo lo que deriva de ella, es decir, influencia hacia las personas para la consecución de objetivos y convencerlos de que con esto llegaría a ser beneficioso para ellos mismos, no solo para la organización.

(Cueva, 2006), sostiene que liderazgo es la función realizada por quien conduce o dirige una organización. Liderazgo abarca entonces la autoridad, el poder, el prestigio, en otras palabras, es como un acto de evidenciar los sentimientos y sus respectivas conductas de un grupo bajo el mando de un líder (p.30). Esto significa que el liderazgo es función exclusiva de quien en un tiempo específico dirige o conduce una empresa.

Según Cueva (2006) considera que en el liderazgo están incluidas diferentes características tales como la autoridad que tiene el líder dentro de una organización, este mismo poder surge de las atribuciones que le conceden al líder para ejecutar alguna acción a favor del grupo (p. 30). Esto significa que un líder es visto como

una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización.

Como afirma Senge (1990) no existe otro concepto más elemental que la de convertir las organizaciones en sistemas de aprendizaje y conocimiento permanente, o sea, en organizaciones inteligentes donde, la gente expanda sostenidamente su habilidad para crear los resultados que se desea, donde se fijen nuevos modelos de pensamiento y en donde la motivación como grupo prime por sobre todas las cosas y en donde además los miembros de la organización continuamente aprende a aprender en equipo, sintiéndose parte del engranaje colectivo. Esto solamente se logrará con el uso apropiado de la inteligencia de todos los directivos de una organización para que puedan lograr sus objetivos. (p.15)

Una empresa educativa, al estar dirigida por el director, que es la cabeza, sólo será una empresa inteligente si su líder (el director) no impone su poder y autoridad que el cargo requiere, sino que distribuye tal poder y tal autoridad a todos y cada uno de los miembros de la empresa que dirige, para conseguir las metas trazadas que conlleven a la calidad educativa.

## **Teorías de Liderazgo**

### **Enfoques de rasgos**

#### **Liderazgo como rasgo de personalidad**

La teoría de que “Los líderes nacen, no se hacen” sostiene que una persona nace con un conjunto de cualidades que le permiten ser líderes en cualquier situación. Algunos de los rasgos estudiados incluían estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, fluidez de discurso y sociabilidad, siendo todos estos un conjunto de cualidades que caracterizaban a un líder en distintos grupos y en distintos contextos. Así como los ya mencionados, otros rasgos de personalidad estudiados fueron el nivel de inteligencia, la extroversión alta, la seguridad en sí mismo, la autoestima y la buena empatía (Gibb, 1969).

Esta teoría fue el primer enfoque teórico sobre liderazgo, pero con el pasar del tiempo fue desestimándose llegando a la conclusión de que no existen rasgos que puedan caracterizar a una persona y catalogarla como líder eficaz, porque en

diversos estudios de gerentes de empresas exitosas hubo una enorme variedad de resultados lo que dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de los líderes potenciales.

## **Enfoque conductual**

### **Liderazgo como conducta**

Estos aportes resultan de los estudios realizados en las Universidades de Ohio, Michigan y Texas. Esta teoría está centrada en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas con el liderazgo efectivo. Un líder se delimita en función a lo que realice, es decir, será líder aquella persona que se comporte como tal. Los líderes que demuestran mayor consideración y responsabilidad logran un mejor desempeño en comparación con los que no. tales afirmaciones podrían resumirse en:

Líderes centrados en la persona: en donde se resalta la importancia de las relaciones humanas ya que tienen un profundo interés en las necesidades de sus subordinados.

Líderes centrados en la producción: en donde se resaltan los aspectos técnicos del trabajo, sólo les interesa el cumplimiento de tareas en función del logro de las metas.

### **Aproximación humanista**

Siendo su máximo representante McGregor. En esta teoría se diseña que el liderazgo parte de la afirmación de que existen dos estilos básicos de dirección, uno de ellos, el estilo autoritario que él denomina “teoría X” y el otro donde se observa un estilo igualitario que él denomina “teoría Y”.

**Teoría X:** (enfoque tradicional de dirección) Parte de la afirmación que al ser humano no le gusta el trabajo, tiene poca ambición, le gusta ser dirigido y busca seguridad. Por lo tanto, el directivo X obliga a los trabajadores a cumplir con sus obligaciones.

**Teoría Y:** afirma que es preciso aunar los objetivos individuales y los objetivos de la organización. Esta teoría considera que las personas lograrán trabajar y asumir

responsabilidades, esto es si el directivo Y les da la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que consiguen las metas organizacionales.

Enfoque situacional

**Modelo de contingencia de la efectividad de liderazgo** o Teoría del Último Compañero de Trabajo Preferido (LPC)

Fiedler (1967) presenta su trabajo en el que se fundamenta que la conducta del líder se adecúa a la situación identificando tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección eficaz:

**Relación entre líder y los miembros:** Esta dimensión está relacionada con el afecto que le tienen al líder, es decir la confianza que los seguidores tienen en su líder.

**Estructura de la tarea:** cuando la tarea está explícitamente clara y definida en su estructura resulta más sencillo ejercer el liderazgo. Lo que no ocurre si la tarea no es clara ni detallada, esto dificultará la función del líder.

**Poder del puesto:** asumir el liderazgo es más fácil cuanto más firme e intensa resulta la posición de poder.

Bajo este modelo propuesto por Fiedler se puede afirmar que la realización del grupo es una función en conjunto con la capacidad de motivación del líder y de la cantidad de control e influencia que ejerza según sea la situación.

### **Teoría de la Ruta – Objetivo**

Este modelo fue presentado por Evans y House. Esta teoría se fundamenta en las expectativas de recompensa propuestas por el líder a sus seguidores, en consecuencia, la conducta del líder está se orienta a comunicar los objetivos y diseñar las recompensas necesarias para satisfacer necesidades y colaborando constantemente al despejar las rutas de acceso a ellas.

## **Enfoque transformacional**

El enfoque transformacional está basado en los estudios que realizó James Mac Gregor Burns en el año 1978. En donde claramente se establecen dos conceptos: El liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

### **Liderazgo transaccional**

Esta teoría sostiene que en la relación líder – seguidor, existe una transacción o intercambio de intereses. Esto significa que se habla de una negociación, en la obtención de resultados, pero de manera aislada, personal, ya que el líder refuerza positivamente al colaborador cuando éste consigue las metas propuestas, pero también es susceptible de reprimendas por parte del directivo.

El líder transaccional no llega a integrar los esfuerzos de cada miembro de la organización, puesto que responden siempre a intereses individuales, o a intereses de grupo, pero siempre de manera separada.

### **Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional viene a ser un proceso en el cual los líderes y seguidores se ayudan mutuamente para avanzar a un nivel motivacional más alto.

El liderazgo transformacional está basado en algunos principios elementales como son que las personas seguirán a quien los inspire y estimule más allá de las expectativas, así como también una persona con visión puede lograr grandes cosas, el líder le da sentido a cada uno de los procesos de construcción de esos sueños., y por último, la forma más adecuada de lograr que las cosas se realicen es mediante el contagio de entusiasmo y energía. (Fishman,2005)

Fishman (2005) sostiene que el líder transformacional es un líder transformador, netamente partidario del cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados, siendo considerado como el más positivo, como se da actualmente con las normas de gestión educativa cuyo concepto nos lleva a identificar aspectos como que un líder lleva a su pico más alto el nivel de conciencia de sus seguidores (docentes) por encima del valor de las metas establecidas (plan estratégico, del mismo modo, un líder ayuda a que todos

los miembros de su equipo superen sus intereses personales, para así llevarlos a elegir una causa como buscar el bienestar del equipo como organización o como empresa. (p. 27).

### **Estilos de liderazgo**

Existen tipos de liderazgo diferenciados por características diversas del líder. Según Max Weber existen tres tipos distintos de líderes:

El carismático, quien es capaz de entusiasmar a las personas y es elegido por esa característica, el problema es que tienen propensión a creer más en sí mismos que en sus seguidores.

El tradicional, es aquél que hereda el poder, casi siempre porque pertenece a un grupo familiar de una alta clase social.

El legítimo, es quien obtiene ese poder a través de elecciones democráticas, es decir, obedeciendo a la voluntad general, que por el contrario sería el poder “ilegítimo”, quien goza de este poder porque lo obtuvo de manera ilegal.

De acuerdo a Lewin (1939) identifica tres estilos claros de liderazgo: Líder autocrático, democrático y Laissez - Fire; estos estudios se convirtieron la base de estudio para otros que luego realizaron sus investigaciones en relación al liderazgo.

Estilo Autocrático es aquel estilo en el que líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Esta clase de estilo originó el mayor nivel de insatisfacción en sus experimentos.

Estilo democrático: este estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque muchas veces es él quien tome la decisión final.

Estilo Laissez - Fire: es un galicismo, que se traduce en “dejar hacer-dejar pasar”, lo que indica que es un tipo de liderazgo en el que los seguidores son los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder. El directivo con este tipo de liderazgo muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados, el grupo tiende a ser imperturbable. Un líder con este

estilo tiende a evadir responsabilidades, la finalidad se convierte en evitar conflictos y problemas hasta que su permanencia en la institución termine.

Collao (1997) identifica tres estilos de influencia del líder a sus subordinados: Autocrático, Democrático y Liberal o permisivo.

En el estilo autocrático un líder ordena, manda, sin consulta previa, sólo espera su cumplimiento. Es autoritario. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical respecto a los componentes del grupo.

Las relaciones que nacen de ese tipo de liderazgo son de desconfianza ya que casi siempre utiliza al grupo para imponer su voluntad sin tomar en cuenta las opiniones de los demás.

Es decir, el autor afirma que la persona que emplea este estilo de liderazgo se considera superior a los demás y por consiguiente espera que sus seguidores lo respeten y obedezcan sus mandatos. Este líder escucha opiniones, pero no necesariamente las tomará en cuenta.

El liderazgo autocrático no es la forma más recomendable de dirigir, pero a veces es necesario en casos de urgencia o de crisis, como cuando en una organización los miembros no tienen tiempo de decidir el plan de acción que deben tomar. Se puede afirmar de acuerdo al autor, que solamente sería útil siempre y cuando el jefe sea la única persona que tiene información primordial o cuando los miembros del grupo son inexpertos. Ocurre casi siempre cuando el seguidor espera que se le indique lo que debe hacer y cuando lo debe hacer, porque se siente inseguro de su capacidad para hacer algo por sí mismo. El estilo democrático o participativo anima a la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más de sus miembros dentro del grupo creando relaciones de amistad, confianza y diálogo, esto va a permitir que los integrantes se expresen libremente. (p.114)

A opinión del autor, este tipo de liderazgo confiere gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo al fomentar que trabajen

el principio de aceptación y toma de decisiones. Del mismo modo, el líder trata de lograr que las relaciones interpersonales sean placenteras ya que este elemento le va a servir de cimiento para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas, logrando que se alcancen las metas a través del esfuerzo reconocido, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto.

Por último, el estilo liberal o permisivo no ejerce su poder ni siquiera en lo más mínimo, puesto que otorga a los subordinados un alto nivel de independencia en sus labores, es decir que de los mismos subordinados fijan sus actividades y tareas a realizar al considerar que su papel es únicamente apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un nexo dentro del grupo. Este estilo de liderazgo es útil siempre que exista madurez en la organización o cuando sus miembros son más hábiles y más seguros que el propio líder. Al ser su estilo liberal, el líder se coloca al margen del grupo y no se preocupa de darle unidad. Se desentiende del grupo y también de sus responsabilidades, lo que se deriva en caos.

### **Dimensiones del liderazgo**

A decir de Calero (2005), ser líder directivo implica algo más que decidir siempre que se genere ciertas condiciones favorables a la actividad educativa, además de garantizar el eficiente funcionamiento de la administración, así como también gestionar los recursos con los que cuenta y que requiere una institución para lograr desarrollarse (p.280).

Estas funciones precisan el trabajo del director en una Institución Educativa:

En la Gestión pedagógica, el líder directivo debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional su actividad pedagógica. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y en particular debe conocer las variables o factores que lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, o cuales son las herramientas necesarias para la medición de la calidad educativa, etc.



En la Gestión Administrativa, es el líder directivo quien debe tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales que certifiquen que el servicio educativo brindado se suceda de forma regulada y sostenible y de acuerdo también a normas y propósitos enmarcados a nivel institucional.

En este nivel para poder tomar decisiones se requiere de una gran comprensión del centro educativo como una institución social. El colegio no sólo es el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, sino que además es un espacio con matiz social en donde se llevan a cabo relaciones concretas, como tal, es el lugar en los alumnos no aprenden solamente de lo que ocurre en la clase si no que aprenden también de la forma como fluye diariamente toda la institución escolar. De todo esto, se deduce que las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la disciplina, los símbolos escolares, la forma en la que deben relacionarse los profesores con los alumnos y los profesores entre sí, la forma y el tipo de celebraciones, fiestas, etc.; son decisiones que un líder directivo debe pensar cuidadosamente y con anticipación porque todas ellas tienen implicaciones educativas.

En la Gestión Institucional, el líder directivo decide sobre la institución como una unidad indivisible. Deberá también tomar las mejores decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad, esto quiere decir, con los padres de familia, con la municipalidad, la parroquia, la gente y las demás instituciones educativas cercanas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento de la realidad imperante, de las expectativas e intereses que otras instituciones tienen de ella, además de las debilidades y fortalezas tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se deberá relacionar. El líder directivo debe tomar decisiones para certificar que la institución educativa responda a las necesidades y expectativas de la comunidad que atiende y según la expectativa del contexto en el que está ubicado.

### **Liderazgo directivo y la Educación**

Bill Gates manifiesta que la sociedad hoy en día se encuentra en la era “i”, (información e internet), porque a decir de Bernal (2001) existe hoy en día una

nueva generación de alumnos motivo por el que plantea que es imperioso rediseñar la educación, formar individuos con un alto nivel de conocimientos y un alto nivel de adaptabilidad a los cambios, tolerancia a los resultados y a formar personas con habilidades innovadoras; con valores como el ser autónomos, creativos y otros (p.4).

El aprendizaje se ha convertido en permanente en la medida que los nuevos conocimientos van cambiando y como consecuencia de esto, la creatividad, la investigación, la capacidad del trabajo en equipo, la tolerancia y la coexistencia cobrarán relevancia lo que fortalecerá sus valores.

Por los motivos expuestos, la institución educativa necesita desarrollar un adecuado liderazgo, porque los colegios son instituciones en permanente desarrollo en beneficio para la sociedad, porque desea desarrollar a cada uno de sus miembros.

Las instituciones educativas son instrumentos de cambio social, porque el proceso educativo es considerado fuente de ingresos económicos lo que logrará un desarrollo en el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de una sociedad.

El objetivo del liderazgo según lo manifiesta el autor, implica que el líder transformador ayude a sus seguidores a incrementar sus capacidades, ayude a resolver de forma individual o colectiva los problemas y retos que se presentan en una organización, y sobre todo que promueva la toma de decisiones para generar una cultura organizacional lo que mostraría un trabajo compartido que debe ser coherente con la visión, misión y axiomas de la organización.

Según el Ministerio de Educación (2014) el líder directivo es la persona más importante en el ámbito educativo, por ello se establece condiciones de generación del aprendizaje con un equipo de docentes altamente comprometidos, por ello se cuestiona acerca de cuáles son los roles que asume un director(a) para gestionar la institución educativa con liderazgo pedagógico (p. 26).

Tabla 1.

*Rol del director*

Establecer dirección	Promover el desarrollo de capacidades	Rediseñar la organización	Gestionar el aprendizaje
Construir una visión compartida de cambio. Fomentar el reconocimiento y aceptación de objetivos y metas Tener alta expectativas de los estudiantes	Apoyo individual a cada maestro Dar reconocimiento y estímulo a las buenas practicas pedagógicas	Promover una cultura colaborativa, promover la formación de equipo pedagógico Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.	Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación). Monitorear la práctica pedagógica del docente. Asesorar y orientar con el ejemplo “clases demostrativa”.

Fuente: MINEDU (2014) Marco del Buen desempeño del directivo, Fascículo de trabajo

Y además los dominios y competencias considerados en el Manual del Buen Desempeño Directivo se refieren a los desempeños imprescindibles para llevar a cabo el proceso de reforma de la institución educativa. En este manual los encontramos divididos de la siguiente manera:

## Dominio 1

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Incluye las competencias que realiza el líder directivo para implementar la reforma total de la escuela, haciendo uso de mecanismo de gestión para crear condiciones favorables que contribuyan al mejoramiento de los aprendizajes por medio de actividades de planificación, fomentando la convivencia democrática e intercultural y además impulsando la participación de las familias y comunidad en este mejoramiento y a su vez evaluando constantemente la gestión de la institución educativa.

## Competencia 1

El líder directivo basado en el conocimiento de los procesos pedagógicos conduce de manera interactiva la planificación institucional tomando en cuenta el clima escolar, las características de los estudiantes y de su entorno; guiándolos hacia la consecución de las metas de aprendizaje.

## Competencia 2

El líder directivo promueve la participación democrática de los diversos agentes del proceso educativo a favor de los aprendizajes; de la misma manera genera un adecuado clima escolar basado en la tolerancia hacia el prójimo, el respeto, la colaboración mutua y el reconocimiento de la interculturalidad.

## Competencia 3

El líder directivo trabaja en favor de las condiciones que aseguren aprendizajes de calidad en todos los estudiantes gestionando con eficiencia los recursos humanos, los materiales, el tiempo y los recursos financieros; así como evitando que se generen riesgos de pérdida. Forma parte de una comunidad de aprendizaje junto a los docentes de su institución educativa lo que quiere decir que se ubica en el mismo nivel de los docentes a su cargo promoviendo con esto la colaboración mutua, la autoevaluación y la formación permanente; buscando mejorar la práctica pedagógica y asegurar con ello los logros de aprendizaje.

## Competencia 4

El líder educativo encabeza los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, buscando continuamente la mejora y logro de aprendizajes.

## **Dominio 2**

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Incluye las competencias del directivo orientadas hacia el desarrollo del profesionalismo del docente y el proceso de acompañamiento constante al docente para la mejora de los aprendizajes. Es deber del director acompañar, guiar, propiciar la capacitación docente para con ello lograr que los estudiantes se vean beneficiados con contenidos actualizados y significativos para ellos.

## Competencia 5

El líder directivo promueve una el aprendizaje junto con los docentes de su institución educativa basado en la recíproca colaboración, la autoevaluación

profesional y la formación permanente que busca mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

#### Competencia 6

El líder directivo gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, por medio de la reflexión en grupo y motivando en ellos el reconocimiento propio y mutuo, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

### **Variable Desempeño docente**

#### **Definición de desempeño**

Desempeño es la conducta observable de una persona que puede ser detallada y también evaluada expresando su competencia. Etimológicamente proviene del inglés *perform*, se refiere al logro de aprendizajes esperados y al cumplimiento de tareas establecidas. (MINEDU, p. 24).

Orellana (2003) afirma que el docente es un profesional experto en el proceso enseñanza – aprendizaje y que domina un determinado campo de la ciencia, la humanística o el arte. Es decir, reconoce al docente como un especialista de un determinado conocimiento y que a su vez es capaz de dominar la metodología de la enseñanza porque en su ejercicio del saber se ha vuelto capaz de articular conocimientos, diseñar contenidos utilizando diversas técnicas, instrumentos y estrategias para realizar ese complejo proceso llamado enseñanza-aprendizaje.

Para el autor, el docente es un profesional que se especializó en un determinado conocimiento para poder enseñarlo al alumnado, sea éste un área de la ciencia, humanística o arte. Del mismo modo, ha sido formado para proporcionarle al alumnado, diversas técnicas o métodos de trabajo para que sean ellos mismos los que logren su propio aprendizaje.

Cardó (2010) Desempeño docente también se puede definir como un conjunto de características, competencias y conductas de los docentes, que permiten a los estudiantes alcanzar los resultados esperados, los que pueden

incluir el logro de objetivos de aprendizajes específicos, así como también lograr objetivos más profundos como desarrollar la capacidad de resolución de problemas, propiciar el pensamiento crítico y el trabajar colaborativamente transformándose en ciudadanos de bien (p.3).

Robalino (2006) nos dice que desempeño docente es el proceso en el que se maximizan todas las potencialidades profesionales, la automotivación personal y el compromiso con la sociedad para ir construyendo un conjunto de relaciones que tenga importancia para el desarrollo integral de los estudiantes, del mismo modo, el desempeño docente se concreta cuando participa activamente en la gestión educativa, cuando se esfuerza por instaurar una cultura institucional democrática y también cuando los temas de implementar y evaluar políticas educativas no le son ajenos y todo esto con el fin de que los estudiantes desarrollen competencias y habilidades para la vida. (p.72).

Jiménez (2000) manifiesta que el docente debe entender que su desempeño ejerce influencia en la sociedad y en la cultura por lo tanto tiene que asumir conscientemente el deber de formar un ser humano en sus manos, motivo por el que debe comprometerse con la educación y con la sociedad. (p.173).

Saravia y López (2008) nos dicen que desempeño docente es realizar la labor del educador como un experto profesional en el rubro educativo, así como también abarca que el docente se apropie del conocimiento pedagógico que no solo es creación de conocimientos que se van construyendo a diario en cada sesión planificada y organizada sino también cuando existe interacción con los alumnos (p. 89).

Espinoza (2010) afirma que la labor del docente no se trata solo de transmitir conocimientos, a pesar de que éstos son importantes para la formación intelectual del alumnado, sino que también se trata de estén orientados a la formación integral del educando, es decir al perfeccionamiento de todas las dimensiones de la persona (p.48).

Montenegro (2003), señala que el desempeño es un conjunto de acciones específicas, entonces, el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento

de sus funciones educativas sumado a las condiciones propias del docente y a su desempeño que se puede ejercer en diferentes contextos: sobre sí mismo, dentro del aula de clases, dentro y fuera de su institución educativa y a nivel de sociedad y nivel cultural. Así mismo, este desempeño se deberá evaluar constantemente calificar la profesión docente y con esto mejorar la calidad educativa. El proceso de evaluación toma en cuenta todas estas condiciones personales y desempeño en su labor. (p.10).

Murillo (2008) sostiene que las competencias profesionales de los docentes sobre todo en lo que se refiere a la preparación de las sesiones de clase y a la organización del proceso de trabajo en el aula en sí, se fortalecen como elementos importantes que repercuten en lo que aprenden los estudiantes. Partiendo de esa premisa, es que al autor le interesa conocer el nivel de preparación de los docentes en cuanto a calidad, para que estén aptos en recibir la variedad de estudiantado que llega a sus aulas con el deseo de aprender a desenvolverse exitosamente en la vida. (p. 2).

Rivero (2003) sostiene que el desempeño docente posee varios grados de dificultad. El conocimiento, la didáctica y el ser son los tres tipos primordiales de conocimientos que abarcan el aprendizaje de cada competencia tanto por los docentes o por personas en procesos de formación. Se trata de que éstos se desarrollen como personas maximizando sus competencias con notoria autonomía, a fin de que se comprometan con ellos mismos, con los demás y con el mundo (p. 46)

MINEDU (2012) afirma que una competencia es un conjunto de características que forman parte de una persona que actúa en un determinado ámbito. Es decir, que la competencia se define como la capacidad para resolver situaciones problemáticas y lograr sus objetivos, no solamente como la potestad de poner en práctica un saber. Puesto que resolver problemas no es nada más un conjunto de conocimiento y la capacidad de usarlos, sino también cómo interpretar la realidad y conocer nuestras propias posibilidades para intervenir en determinadas situaciones. La competencia es entonces, mucho más que un saber hacer en determinada situación, ya que involucra el compromiso de hacer las cosas

bien, con reflexión, de tener y manejar un marco conceptual y saber que sus decisiones tendrán repercusiones sociales (p. 21)

En el Marco del Buen Desempeño Docente del Ministerio de Educación, se elaboró un documento en el que clasifica las competencias de todo buen docente, siendo las siguientes:

#### Competencia 1

Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral. Esto significa que el desempeño docente será bueno en la medida que tenga conocimientos sólidos de los procesos de enseñanza – aprendizaje y sea capaz formar de modo integral al grupo humano a su cargo, promoviendo sus capacidades personales.

#### Competencia 2

Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión. Esto significa que un docente no sólo debe conocer la materia que va a impartir sino también organizar los contenidos de manera que sean coherentes y sean éstos ordenados y articulados en una programación que incluya además la evaluación de los estudiantes.

#### Competencia 3

Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales. Esto quiere decir que, un buen desempeño docente se mide en función a su labor dentro del aula en cuanto a propiciar un clima adecuado para lograr aprendizajes, atendiendo a la variedad y personalidades de cada uno de sus estudiantes, para lograr con ello afianzar su nivel crítico.



#### Competencia 4

Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales. Según esta competencia, el docente aparte de dominar los contenidos deberá también manejar con destreza la didáctica para impartirlos, utilizando de manera eficaz los recursos asignados y lograr en el estudiante el aprendizaje crítico y reflexivo que lo harán capaz de resolver problemas en su vida diaria.

#### Competencia 5

Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales. En el marco del buen desempeño docente se pone énfasis en la evaluación como parte importante del proceso educativo. Ésta deberá ser planteada según los objetivos de la institución y ser objetiva, teniendo presente las condiciones individuales de los estudiantes y su realidad.

#### Competencia 6

Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad. El docente no puede estar ajeno a la elaboración del PEI y debe estar en permanente colaboración con los procesos de gestión de su institución, porque de esa manera contribuye que ésta imparta educación de calidad.

#### Competencia 7

Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados. Un buen desempeño docente se manifiesta cuando el docente construye relaciones con las familias de sus estudiantes dentro de valores como el respeto, la

colaboración y la mutua responsabilidad dentro de ellas y con sus pares, así como también con la sociedad en general.

#### Competencia 8

Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional. El desempeño docente se ve reflejado cuando el docente construye su identidad profesional y con ello todo lo que deriva de su actividad, preparándose y capacitándose continuamente, enriqueciendo con ello su práctica docente.

#### Competencia 9

Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social. Esto quiere decir que un buen desempeño docente se evidencia en su comportamiento que responde a las virtudes y a la moral, conceptos básicos inherentes al ejercicio profesional docente y demostrar en sus acciones el respeto por los demás en todo nivel.

### **Dimensiones del desempeño docente**

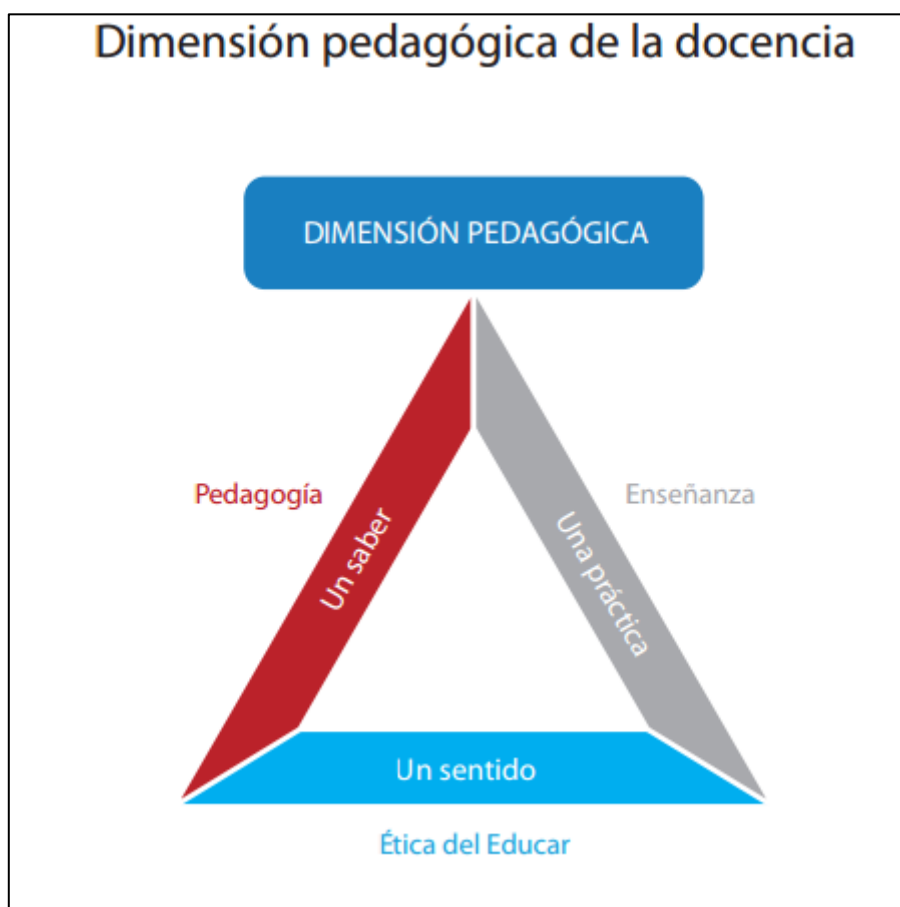
MINEDU (2012) De acuerdo al Marco del Buen desempeño docente, las dimensiones son las siguientes:

#### **Dimensión pedagógica**

La dimensión pedagógica se refiere al aspecto profesional del docente. El saber pedagógico es un saber específico edificado sobre la dicotomía práctica - teoría, lo que le permite recurrir a conocimientos diversos para cumplir con eficacia su rol. Esta dimensión se refiere a una práctica específica que es la enseñanza, la cual exige la capacidad para despertar el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Esta labor requiere de la ética del educar, vale decir, del accionar pedagógico, en el sentido del vínculo que se forma entre el sujeto que

educa y el sujeto de la educación. En esta dimensión pueden distinguirse tres aspectos fundamentales:

a) El juicio pedagógico, que presume hacer uso de criterios para reconocer que no todos los estudiantes aprenden de la misma manera ni en el mismo tiempo, que algunos requieren aprendizajes personalizados dada la valoración que se le debe dar a cada estudiante en cuanto necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para elegir cuál es la mejor opción de respuesta en cada circunstancia.



*Figura 1.* Dimensión pedagógica. Marco del Buen Desempeño Docente.

El liderazgo motivacional es otro aspecto que involucra la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas que difieren en edad, características y de lo que esperan del proceso educativo, así como lograr en ellos la confianza de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, más allá de cualquier factor obstaculizante y en cualquier ambiente o realidad.

c) La vinculación, que se materializa en los lazos personales del docente con los estudiantes, esto significa que el docente debe tratar de vincularse, crear una comunicación efectiva, empática, que el estudiante sienta que su docente se involucra y se interesa por él, y porque no hallar un afecto entre los dos agentes directos dentro del proceso enseñanza – aprendizaje, lo que le permitirá al docente lograr descubrir lo mejor de cada uno.

### **Dimensión cultural**

Esta dimensión se refiere a la necesidad que tiene el docente de dotarse de amplios conocimientos de su entorno con el objetivo de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Esta labor involucra analizar el contexto y hallar soluciones a los posibles retos para obtener los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes, es decir, el grupo humano a su cargo.

### **Dimensión política**

Por dimensión política se entiende al compromiso que tiene el docente por la formación de sus estudiantes no sólo como personas sino también como ciudadanos de bien orientados a la innovación de las relaciones sociales desde el punto de vista de la justicia social e igualdad de las personas, porque la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de construir un país como una sociedad unida con una identidad en común. Es deber de toda institución educativa a través de sus docentes, construir sociedades justas, libres y en donde se ubiquen los ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, labor que exige de parte del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos. (p. 16).

## **1.3. Justificación**

El presente estudio se justifica en el aspecto pragmático en la medida que se busca conocer la relación entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente de

las Instituciones Educativas de la Red 12, UGEL 07 – San Borja, bajo la percepción de los docentes.

Asimismo, se justifica por su importancia en los ámbitos social y educativo, especialmente en la zona de la Red 12, ya que es una zona socialmente deprimida y con visible delincuencia común. Es manifiesto que los responsables de la enseñanza (docentes) son afectados en su labor por distintos aspectos, por ello es conveniente conocer si hay una relación significativa entre el tipo de liderazgo directivo y el desempeño docente de estos centros educativos. Los beneficiarios directos de esta investigación son los estudiantes, docentes, personal directivo y padres de familia de las instituciones educativas: Juan Pablo II 7075, Santa Teresa de Villa, Virgen del Morro, Reyes Católicos y Reyes Rojos, del distrito de Chorrillos.

Científicamente la investigación nos permitirá conocer la significatividad de la relación entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente, a manera de describir si existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente y cómo repercute en el desarrollo de sus funciones tanto a nivel de enseñanza con los estudiantes como de la participación en la gestión de la institución de los docentes, quienes son responsables del desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes de la UGEL 07.

Esta investigación pretende ofrecer información respecto a los estilos de liderazgo directivo que influye en su ejercicio laboral, con el objetivo de determinar la relación existente entre estas variables y que, a su vez, pueda contribuir con nuevas investigaciones relacionadas a mejorar la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas públicas de la zona mencionada en particular y del país en general.

#### **1.4. Problema de la Investigación**

Es imprescindible que la gestión del director en las instituciones educativas cumpla con todas y cada una de las tareas encargadas y encomendadas para la búsqueda de la calidad educativa, ya que él es la persona que está en contacto directo con los docentes y es quien a futuro va a determinar el éxito y cumplimiento de los

objetivos, las metas que deberá cumplir el colegio y las metas dentro del sistema educativo.

Es importante que el director a cargo de una Institución Educativa desarrolle todo su potencial, profesional y humano, es decir, demuestre sus competencias, habilidades, conocimientos y liderazgo para poder cumplir su gran labor. Cabe recordar que el director, como líder de la Institución debe participar activamente en la elaboración del proyecto educativo institucional (PEI) sujetándose a la realidad del estudiante y a la de su comunidad. Además de evaluar y conducir los procesos de gestión institucional; debe ser responsable de la planificación y realización de planes estratégicos y administrativos como director y “cabeza” de la Institución Educativa.

Bernal (2001) sostiene que el director se convierta en el líder directivo del mañana y desarrolle las competencias de un liderazgo efectivo que transforme a quienes lo siguen, que le permita buscar soluciones que innoven y sean motivadoras, que se preocupe porque su labor sea siempre significativa y que tenga un fin común a todos los involucrados en el proceso educativo. (p.197)

### **Problema general**

¿Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016?

### **Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el Desempeño Docente en la dimensión profesional, según la percepción de los docentes de las Instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016?

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el Desempeño Docente en la dimensión personal, según la percepción de los docentes de las Instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016?

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el Desempeño Docente en la dimensión social, según la percepción de los docentes de las Instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07-2016?

### **1.5. Hipótesis**

#### **Hipótesis General**

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016

#### **Hipótesis específicas**

Existe relación entre el liderazgo directivo y el Desempeño Docente en la dimensión profesional, según la percepción de los docentes de las Instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016

Existe entre el liderazgo directivo y el Desempeño Docente en la dimensión personal, según la percepción de los docentes de las Instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016

Existe relación entre el liderazgo directivo y el Desempeño Docente en la dimensión social, según la percepción de los docentes de las Instituciones educativas de la Red12, UGEL 07 – 2016

### **1.6. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de los docentes de las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 San Borja

#### **Objetivos específicos**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el Desempeño Docente en la dimensión profesional, según la percepción de los docentes de las I.E. de la Red 12, UGEL 07.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el Desempeño Docente en la dimensión personal, según la percepción de los docentes de las I.E. de la Red 12, UGEL 07.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el Desempeño Docente en la dimensión social, según la percepción de los docentes de las I.E. de la Red 12, UGEL 07.



## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## 2.1 Variables

Para el presente estudio se toman las variables Liderazgo directivo y Desempeño Docente.

### **Variable 1: Liderazgo Directivo.**

Por la función que cumple en la hipótesis, es variable correlacional, ya que, en esta investigación, sólo se busca relacionar ambas variables.

Por su naturaleza, es una variable cualitativa, ya que su medición no puede ser expresada numéricamente.

Según el carácter de escalas es ordinal, porque implica un orden de categorías, como en el caso de nunca, pocas veces, algunas veces, casi siempre, siempre.

Por el número de valores que adquiere, es variable politómica, porque asume múltiples valores, en este caso en particular, se recolecta datos con una escala Likert y presenta el nivel de liderazgo directivo como, Fuerte, moderado, débil.

### **Variable 2: Desempeño Docente.**

Por la función que cumple en la hipótesis, es variable correlacional, ya que en esta investigación, sólo se busca relacionar ambas variables.

Por su naturaleza, es una variable cualitativa, ya que su medición no puede ser expresada numéricamente.

Por el número de valores que adquiere, es variable politómica, es decir, asume múltiples valores, en este estudio en particular, lo asume en términos de Eficiente, Regular, Deficiente.

## 2.2 Operacionalización de variables

### **Variable 1: Liderazgo Directivo**

Líder es una persona que “mueve” a los demás, a decir de Miguel A. Cornejo, y dice además que éste mismo nos puede llevar al éxito o a la destrucción, además de tener tendencia a equivocarse y a no saberlo todo. El liderazgo es, en resumen, capaz de ser adoptado por cualquier ser humano, independientemente de su nivel

educativo, jerárquico u ocupacional, o si es mujer u hombre, en distintos ámbitos de su vida como en la familia, comunidad, clubes o como en este caso, en las instituciones educativas.,

Es la influencia que el líder directivo ejerce constantemente, en las diferentes situaciones de la tarea educativa que se presentan en la institución educativa, orientada a través del proceso de comunicación humana y mantenida para la consecución de las metas y el logro de los objetivos educativos propuestos.

Teniendo como base el Manual del Buen Desempeño Directivo del Ministerio de Educación, es que en este trabajo de investigación se estudió la variable bajo tres aspectos: Gestión Pedagógica, Gestión Administrativa y Gestión Institucional.

Tabla 2.

*Operacionalización de variable Liderazgo Directivo*

Dimensión	Indicadores	Ítems	Índices	Nivel /Rango
Gestión Institucional	Gestión de procesos pedagógicos	1,2,3,4,5,6,7,8,9	Nunca Casi nunca A veces	Fuerte 101-135
Gestión Administrativa	Gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes	10,11,12,13,14 15,16,17,18	Casi siempre Siempre	Moderado 64-100 Débil 27-63
Gestión pedagógica	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	19,20,21,22,23,24,25 26,27		

Para este estudio se operacionalizó la variable liderazgo en su eficiencia y eficacia a percepción de los encuestados, para ello, se estructuró en tres dimensiones, 9 indicadores, 27 ítems, así como un conjunto de respuestas que determinaron tres niveles de liderazgo directivo: Fuerte, Moderado, Débil.

**Variable 2: Desempeño docente.**

Es la evidencia de las competencias profesionales del docente, lo que engloba ciertas labores determinadas que realiza éste en su institución educativa,

evidenciando así su experiencia planificando, organizando, conduciendo y evaluando el proceso de enseñanza – aprendizaje.

La variable desempeño docente es el conjunto.

Las dimensiones de la variable Desempeño docente consideradas como dominios según el Marco del Buen desempeño docente y que hace referencia al ámbito o campo del ejercicio laboral del maestro que a su vez agrupa un conjunto de desempeños profesionales, son los siguientes:

Tabla 3.

*Operacionalización de la variable Desempeño Docente*

Dimensión	Indicadores	Ítems	Índices	Nivel /Rango
<b>Profesional</b>	Juicio pedagógico	1,2,3,4,5,6,7,8,9	Nunca	Eficiente 101-135
	Liderazgo motivacional		Casi nunca	
	Vinculación con el alumnado		A veces	
<b>Personal</b>	Vocación pedagógica	10,11,12,13,14	Casi siempre	Regular 64-100
	Satisfacción en el trabajo	15,16,17,18	Siempre	
	Vocación de servicio			Deficiente 27-63
<b>Social</b>	Compromiso para el mejoramiento institucional	19,20,21,22,23,24,25 26,27		
	Identificación con la I.E			
	Fomento de las expresiones culturales			

La variable se organizó en tres dimensiones, 9 indicadores y un total de 27 ítems para recolectar las opiniones de los directivos sobre el desempeño laboral de sus docentes en los tres niveles educativos, y en rangos para su evaluación correspondiente, ya que la variable es de medición ordinal. Los niveles que alcanzó la variable Desempeño Docente son Eficiente, Regular, Deficiente.

### 2.3 Metodología

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), el Método de Investigación para el presente trabajo es el método científico, de enfoque cualitativo, ya que consistió en describir, comprender e interpretar, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes, aplicando la lógica inductiva, es decir, de lo particular a lo general. En este trabajo de investigación se analizaron los datos reunidos para descubrir así que las variables estén relacionadas entre sí.

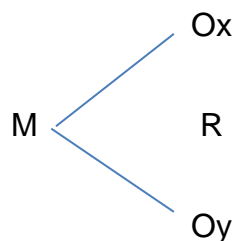
## 2.4 Tipo de estudio

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) el tipo de estudio es investigación correlacional, ya que se sabe que están relacionadas dos variables pero se desconoce la naturaleza de la relación y en el presenta caso con la medida de las percepciones de las variables se busca establecer si existe relación significativa entre las dos variables, y se busca establecer una relación lineal o directa de las variables liderazgo directivo y desempeño docente.

## 2.5 Diseño

Para este trabajo de investigación se ha trabajado con el diseño no experimental del tipo transeccional o transversal, porque consistió en recolectar datos en un único momento y en un tiempo único.

Este diseño tuvo como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado tal como lo manifiesta Hernández, Fernández y Baptista (2010) respondiendo al siguiente esquema:



Dónde:

M: Unidades de análisis o muestra de estudios

O1: Observación de la variable Liderazgo Directivo

O2: Observación de la variable Desempeño Docente

R: Coeficiente de Correlación

## 2.6. Población muestra y muestreo

Como afirma Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 255) si el diseño de la investigación tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia en un momento dado entonces estamos frente a un diseño transversal descriptivo.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) una población es la totalidad de sujetos o elementos que tienen características comunes. De esto, podemos decir que, una población es la totalidad de los miembros de la unidad de análisis. En este caso se tomó como población a los docentes de cinco instituciones educativas, ordenados de la siguiente manera:

Tabla 4.

*Población de estudio de personal docente de la Red 12, Chorrillos*

Institución Educativa	Nivel				Género		Modalidad			
	Inic	Prim	Sec	Total	M	F	Total	N	C	Total
Juan Pablo II 7075	3	42	37	82	20	62	82	70	12	82
Santa Teresa de Villa	7	14	18	39	8	31	39	29	10	39
Virgen del Morro	6	14	28	48	23	25	48	35	13	48
Reyes Católicos	7	22	-	29	10	19	29	26	3	29
Reyes Rojos	8	11	10	29	8	21	29	19	10	29
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>103</b>	<b>93</b>	<b>227</b>	<b>69</b>	<b>158</b>	<b>227</b>	<b>179</b>	<b>48</b>	<b>227</b>

La tabla explica la cantidad de docentes encuestados

En este caso, la población de estudio comprende a los docentes de los niveles inicial, primaria, y secundaria, de ambos géneros, de todas las modalidades de contrato, que en su totalidad involucró a un total de 227 docentes en ejercicio en lo que va del año.

### Criterios de inclusión

Todo el personal docente nombrado y contratado en el año 2015 – 2016.

Grupo heterogéneo de sexo y edad.

Personal docente con cargos interinos.

### Criterios de exclusión

Docentes con licencia por maternidad o en período de lactancia

Docentes que pasan por incapacidad temporal.

### Muestra

El tipo de muestra depende del enfoque y de los alcances de la investigación, y también del diseño, a decir de Hernández, Fernández y Baptista (2010)

Para calcular la muestra se hizo uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p^*q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p^*q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

z= Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1-α )

p= Proporción de una de las variable importantes del estudio (obtenido de los antecedente o encuesta piloto, caso contrario asignarle 0.5)

q= 1-p (complemento de p)

N= Tamaño de la población

E= Error de la tolerancia

Con los siguientes valores obtener el Tamaño de la muestra:

N= 227 e=0.05 n=?

P= 0.50 z= 1.96 q= 1-0.5=0.5

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 227}{(0.05^2 * 227) + 1.96 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{217.92}{1.3925}$$

$$n = 154.5 = 155$$

Por lo tanto, la muestra estuvo constituida por 155 docentes de las Instituciones Educativas de la Red 12 UGEL 07 –San Borja.

Es un muestreo probabilístico aleatorio simple, en el cual cada elemento de la población tiene las mismas posibilidades de ser incluido en la muestra final.

## **2.7. Técnica de recolección de datos**

Prueba de correlación.

De acuerdo Hernández, Fernández y Baptista (2010) la técnica utilizada fue la encuesta, la que pudo recolectar información acerca del nivel de liderazgo directivo, esta técnica es la más utilizada en estudios correlacionales por su facilidad de recolectar datos en un grupo poblacional en un tiempo estructurado.

Los instrumentos de medición que se usaron fueron las escalas de valoración de Likert en las encuestas. La encuesta que se aplicó tuvo como objetivo recopilar datos para determinar la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente.

Aplicación de la encuesta tipo Likert

Para las respuestas de cada uno de los ítems aplicados van desde nunca hasta Siempre, siendo el rango de elección de 1 hasta 5.

### **Instrumentos:**

Instrumento Medición de Liderazgo Directivo

### **FICHA TÉCNICA**

Denominación : Encuesta sobre liderazgo directivo

Autor: Rosa Aurora Ricra Ruiz

Tomado de Dilma Zárate Ramírez - UNMSM

Objetivo: Recolectar datos de opinión de docentes respecto a cómo perciben el liderazgo del director en su Institución Educativa.

Estructura: Está compuesto por 3 dimensiones, 9 indicadores, 27 ítems.



Calificación:

Está de acuerdo a la siguiente escala:

Nunca : 1

Casi nunca : 2

A veces : 3

Casi siempre: 4

Siempre : 5

Tabla 5.

*Conversión a niveles de las puntuaciones*

<b>Instrumento</b>	<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>
<b>Liderazgo Directivo</b>	Fuerte	101-135
	Moderado	64-100
	Débil	27-63
<b>Desempeño Docente</b>	Deficiente	27-63
	Regular	64-100
	Eficiente	101-135

Se aplicó el instrumento, cuyo objetivo fue medir la percepción de liderazgo directivo, con un total de 27 ítems y en el cual se determina con opciones de respuesta Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. La escala establecida permitió establecer los niveles de percepción de liderazgo Directivo que se observa en las Instituciones Educativas Públicas, para ello se establecen los siguientes niveles y rangos:

Bueno

101-135

Regular

64-100

Malo

27-63

## Validez del instrumento

El instrumento aplicado se sometió a una prueba de juicio de expertos, para ello se buscó la certificación de tres connotados docentes en Investigación, siendo la intención la siguiente:

Análisis de contenidos, análisis de ítems, respecto de la coherencia, claridad y objetividad de cada una de las tres dimensiones. Respecto a la coherencia metodológica, consistencia y pertinencia entre indicadores y dimensiones.

Tabla 6.

*Dictamen del criterio de jueces respecto al instrumento*

Nº	Indicadores	Experto 1	Experto 2	Experto 3
1	Claridad	Aplicable	Aplicable	Aplicable
2	Pertinencia	Aplicable	Aplicable	Aplicable
3	Coherencia	Aplicable	Aplicable	Aplicable

**Validez interna:** para verificar la lógica de la construcción del instrumento que responde al problema, objetivo e hipótesis de estudio. Se verificó que el instrumento mide lo que se pretende medir en función al objetivo.

**Validez de contenido:** se verificó que el instrumento contiene el número suficiente de ítems, que permite profundizar el conocimiento, así como se mide las características observables de la variable.

## Confiabilidad de instrumento

El instrumento se sometió a una prueba previa antes de ser aplicado a la muestra, los sujetos participantes fueron de similares características, es decir, a quienes no pudieron ser considerados en la muestra, y sin embargo acceden a responder los cuestionarios. Con estos resultados se calculó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach que permitió indicar si la escala presentó un índice de alta confiabilidad.

## Instrumento 2

Medición del desempeño docente

## **FICHA TÉCNICA**

Denominación : Encuesta sobre Desempeño Docente

Autor: Adaptado por Rosa Ricra Ruiz

Objetivo: Recolectar datos de opinión de los docentes respecto a cómo califican su desempeño docente en su Institución Educativa.

Estructura: Está compuesto por 3 dimensiones, 9 indicadores, 27 ítems.

Calificación:

Está de acuerdo a la siguiente escala:

Nunca : 1

Casi nunca : 2

A veces : 3

Casi siempre: 4

Siempre : 5

La administración corresponde en una sola aplicación para ello se utilizó un tiempo máximo de 30 minutos. Se validó el instrumento utilizando distintas pruebas estadísticas, la calidad del test, siendo necesario añadir que en este trabajo de investigación, los ítems del instrumento responden a los objetivos del estudio.

### **Validez del instrumento**

Siguiendo el procedimiento de la validación del instrumento de liderazgo directivo, se sometió a una prueba de juicio de expertos con los mismos docentes en investigación, para determinar la validez interna en la variable como en sus dimensiones.

### **Confiabilidad**

El instrumento se sometió a la misma prueba de confiabilidad, para ello se aplicó el método del test a una muestra piloto con las mismas características de la muestra cuyos resultados se proceden a analizar con Alpha de Cronbach. El estadístico

establece el grado de consistencia y precisión ya que la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

### **Criterio de confiabilidad valores**

No es confiable: 1 a 0

Baja confiabilidad: 0.01 a 0.49

Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75

Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89

Alta confiabilidad 0.9 a 1

Tabla 7.

#### *Fórmula estadística de confiabilidad del Coeficiente Alfa de Cronbach*

K	El número de ítems
$\sum SV^2$	Sumatoria de Varianzas de los Ítems
$SV^2$	Varianza de la suma de los ítems
$\alpha$	Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \quad 1 = \frac{\sum V}{VT}$$

Tabla 8.

#### *Resumen de procesamiento de casos de Alfa de Cronbach*

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 9.

*Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,625	,675	27

**2.8 Métodos de análisis de datos**

En el análisis estadístico se utilizó la estadística descriptiva permitiendo establecer la relación entre dos variables: Liderazgo Directivo y Desempeño Docente, se construyó categorías para las variables para poder determinar los objetivos de la investigación.

Para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico de correlación de Spearman por tratarse de dos variables cualitativas ordinales.

Se realizó la introducción de los datos de cada instrumento en una base de datos en excel, se procesó y analizó la información de manera automática utilizando además del software SPSS 22, una computadora de última generación.

**Prueba de correlación**

La prueba de correlación se determinó mediante el coeficiente de correlación de Spearman. El estadístico  $p$  viene dado por la expresión:

$$p = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde  $D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x - y$ .  $N$  es el número de parejas, esto en razón del objetivo e hipótesis de la investigación que busca determinar la relación entre dos variables.

**Nivel de significación**

Para los cálculos estadísticos tomando como base los datos de las muestras se utilizó un nivel de significación de 0,05. Se hizo uso del Software estadístico SPSS en su versión 22 para hallar las frecuencias descriptivas con la finalidad de analizar la relación entre Liderazgo Directivo y Desempeño Docente de las Instituciones Educativas de la Red 12 UGEL 07 en el año 2016.

## **2.9 Aspectos éticos**

Para el estudio se tomó en cuenta lo siguiente:

Respeto a las fuentes de información al citar su autoría, así como la transcripción literal de las citas sin manipulación deliberada.

Información del anonimato de los encuestados respetando su condición moral y ética.

### **III. RESULTADO**

### 3.1. Análisis descriptivo

En la presente tesis se realiza el análisis estadístico a nivel descriptivo en función al objetivo general que es determinar la relación entre el liderazgo directivo y desempeño docente de las Instituciones Educativas de la Red 12 de la UGEL 07 – San Borja.

Tabla 10.

*Liderazgo Directivo\*Desempeño Docente tabulación cruzada*

		Desempeño docente		Total	
		regular	eficiente		
Liderazgo_directivo	Moderado	Recuento	27	4	31
		% del total	18,0%	2,7%	20,7%
	Fuerte	Recuento	78	41	119
		% del total	52,0%	27,3%	79,3%
Total		Recuento	105	45	150
		% del total	70,0%	30,0%	100,0%

Fuente: propia

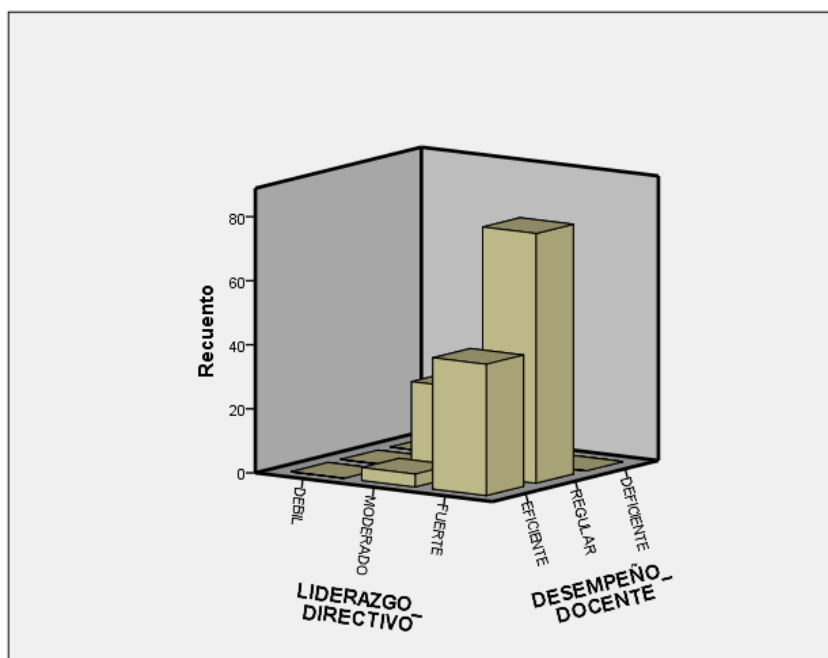


Figura 2. Contingencia de relaciones entre liderazgo directivo y desempeño docente.



En la tabla 6, y figura 1, se observa que la mayoría de encuestados 52,0% asigna el nivel Fuerte al Liderazgo Directivo, mostrando ellos mismos un Desempeño Docente Regular; del mismo modo, un 18,0% indica que el Liderazgo Directivo es moderado, presentando un nivel regular en el Desempeño Docente, en conclusión, se observa que cuando el Liderazgo Directivo es Fuerte, el Desempeño Docente es regular.

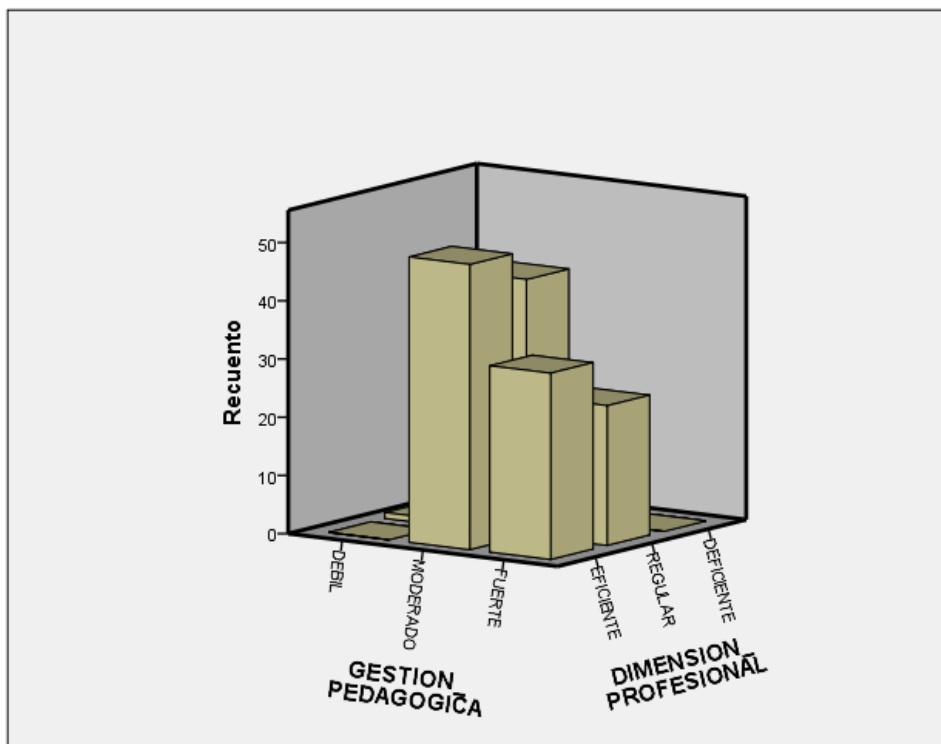
En la presente tabla se realiza el análisis estadístico a nivel descriptivo en función al objetivo específico 1, que es determinar la relación entre el liderazgo directivo y la Dimensión Profesional de las II.EE de la Red 12 – UGEL 07 – San Borja.

Tabla 11.

*Liderazgo directivo\*dimension\_profesional tabulación cruzada*

		Dimension_profesional		Total	
		Regular	Eficiente		
Liderazgo directivo	Débil	Recuento	1	0	1
		% del total	0,7%	0,0%	0,7%
	Moderado	Recuento	44	49	93
		% del total	29,3%	32,7%	62,0%
	Fuerte	Recuento	24	32	56
		% del total	16,0%	21,3%	37,3%
Total	Recuento	69	81	150	
	% del total	46,0%	54,0%	100,0%	

Fuente: propia



*Figura 3. Contingencia de relaciones entre gestión pedagógica y dimensión profesional*

En la tabla 11 y figura 3 se observa que la mayoría de encuestados 62,0% considera que la gestión Pedagógica del director, presenta un nivel moderado y aun así solo el 32,7% presenta un nivel eficiente en cuanto a la Dimensión Profesional. De la misma manera, el 21,3% indica que el liderazgo directivo es fuerte y la dimensión profesional del docente es eficiente. En conclusión, se observa que cuando el liderazgo directivo es moderado, la dimensión profesional del docente se mantiene en eficiente.

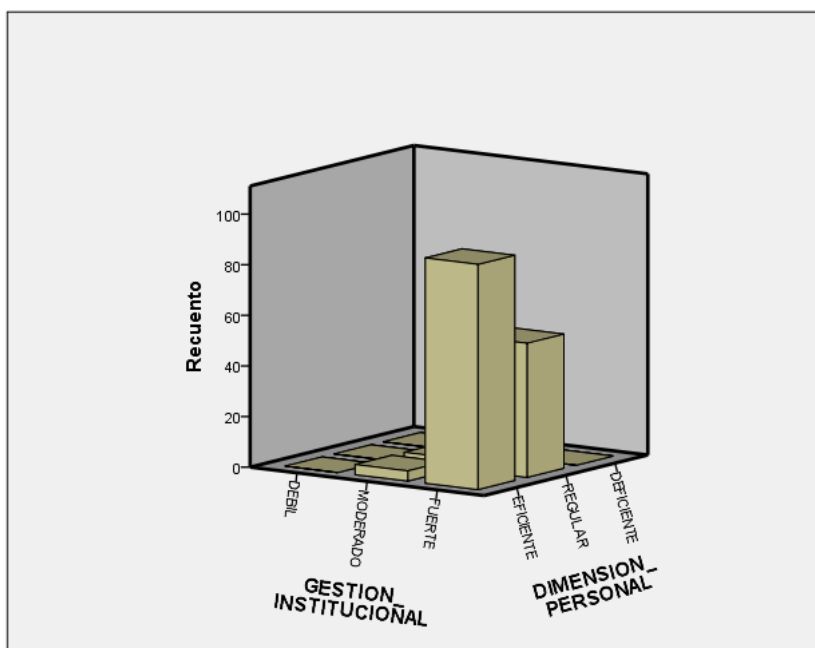
En la presente se realiza el análisis estadístico a nivel descriptivo en función al objetivo específico 2, que es determinar la relación entre el liderazgo directivo y la dimensión personal del docente en las II.EE. de la red 12 – UGEL 07 – San Borja.

Tabla 12.

*Liderazgo y Directivo de Dimensión Personal, tabulación cruzada*

		Dimension_personal		Total
		Regular	Eficiente	
Liderazgo_directivo	Moderado	Recuento	4	4
		% del total	2,7%	5,3%
	Fuerte	Recuento	53	89
		% del total	35,3%	59,3%
Total		Recuento	57	93
		% del total	38,0%	62,0%

Fuente: propia

*Figura 4. Contingencia de relaciones entre gestión institucional y dimensión profesional*

En la tabla 12 y figura 5, se observa que la mayoría de los encuestados 59.3% asigna el nivel fuerte a la dimensión Gestión Institucional, y a su vez, se observa que los docentes presentan una dimensión personal regular; también existe un 2,7% de nivel de gestión institucional en nivel moderado. En conclusión,

se observa que cuando el liderazgo directivo es fuerte la dimensión personal del docente es eficiente.

En la presente se realiza el análisis estadístico a nivel descriptivo en función al objetivo específico 3 que es determinar la relación entre la gestión Administrativa y la dimensión social del docente.

Tabla 13.

*Liderazgo y Directivo de la Dimensión Social, tabulación cruzada*

		DIMENSION_SOCIAL			Total
		REGULAR	EFICIENTE		
LIDERAZGO_DIRECTIVO	MODERADO	Recuento	6	1	7
		% del total	4,0%	0,7%	4,7%
	FUERTE	Recuento	131	12	143
		% del total	87,3%	8,0%	95,3%
Total		Recuento	137	13	150
		% del total	91,3%	8,7%	100,0%

Fuente: propia

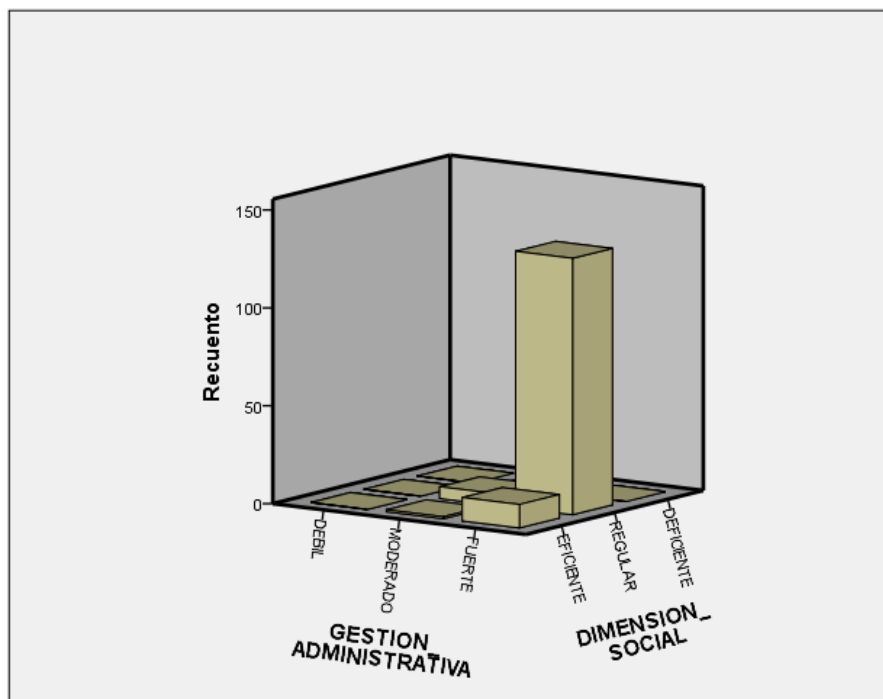


Figura 5. Contingencia de relaciones entre gestión administrativa y dimensión social.

En la tabla 13 y figura 5, se observa que la mayoría de los encuestados 87,3% asigna un nivel de Gestión Administrativa fuerte, los que a su vez consideran que la dimensión social es regular; así mismo, el 4,0% indica que existe un nivel moderado en la gestión administrativa del director, en conclusión cuando el nivel de liderazgo directivo es fuerte, la dimensión social del docente es regular.

### 3.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se prevé los siguientes parámetros

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

$\rho < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_a$

Prueba de hipótesis general

$H_0$ : No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

$H_1$ : Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

Tabla 14.

*Grado de correlación entre liderazgo directivo y desempeño docente*

Correlaciones				
			Liderazgo directivo	Desempeño docente
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,190*
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	150	150
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,190*	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	150	150

\* | La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas)

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: propia

### **Descripción del grado de relación entre las variables:**

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,190$  entre las variables: Liderazgo Directivo y Desempeño docente, indicándonos que existe una relación positiva y con una magnitud de correlación débil o baja.

### **Decisión estadística:**

La significancia de  $p=0,020$  muestra que  $p$  es mayor a  $0,05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir que: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

### **Prueba de hipótesis específica 1**

Para la prueba de hipótesis se prevé los siguientes parámetros

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:

$p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_1$

$H_0$ : No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión profesional del docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

$H_1$ : Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión profesional del docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

Tabla 15.

*Grado de correlación entre liderazgo directivo y dimensión profesional*

Correlaciones				
			Liderazgo_ Directivo	Dimensión_ Profesional
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,057
		Sig. (bilateral)	.	,485
		N	150	150
	Dimensión_ Profesional	Coeficiente de correlación	,057	1,000
		Sig. (bilateral)	,485	.
		N	150	150

Fuente: propia

**Descripción del grado de relación entre las variables:**

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,057$  entre las variables: liderazgo directivo y Dimensión Profesional, indicándonos que no existe relación.

**Decisión estadística:**

La significancia de  $p=0,485$  muestra que  $p$  es mayor a 0,05, lo que permite señalar que la relación no es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Es decir que: No existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

**Prueba de hipótesis específica 2**

Para la prueba de hipótesis se prevé los siguientes parámetros

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:

$p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_a$

$H_0$ : No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión profesional del docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

$H_1$ : Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión profesional del docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

Tabla 16.

*Grado de correlación entre liderazgo directivo y dimensión personal*

Correlaciones				
			Liderazgo_ Directivo	Dimension_ Personal
Rho de Spearman	Liderazgo_directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,059
		Sig. (bilateral)	.	,476
		N	150	150
	Dimension_personal	Coeficiente de correlación	,059	1,000
		Sig. (bilateral)	,476	.
		N	150	150

Fuente: propia

**Descripción del grado de relación entre las variables:**

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,059$  entre las variables: Liderazgo Directivo y la Dimensión Personal, indicándonos que no existe relación.

**Decisión estadística:**

La significancia de  $p=0,476$  muestra que  $p$  es mayor a 0,05, lo que permite señalar que la relación no es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Es decir que: No existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y la dimensión personal del docente en las instituciones educativas de la Red 12, UEL 07 – 2016.



### Prueba de hipótesis específica 3

Para la prueba de hipótesis se prevé los siguientes parámetros

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

$\rho < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_1$

$H_0$ : No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión profesional del docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

$H_1$ : Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión profesional del docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

Tabla 17.

*Grado de correlación entre liderazgo directivo y dimensión social*

Correlaciones				
			Liderazgo_ Directivo	Dimensión_ Social
Rho de Spearman	Liderazgo_ Directivo	Coefficiente de correlación	1,000	-,044
		Sig. (bilateral)	.	,591
		N	150	150
	Dimension_social	Coefficiente de correlación	-,044	1,000
		Sig. (bilateral)	,591	.
		N	150	150

Fuente: propia

**Descripción del grado de relación entre las variables:**

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,044$  entre las variables: Liderazgo Directivo y la Dimensión social, indicándonos que no existe relación significativa.

**Decisión estadística:**

La significancia de  $p=0,591$  muestra que  $p$  es mayor a  $0,05$ , lo que permite señalar que la relación no es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Es decir que: No existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y la dimensión personal del docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

## **IV. DISCUSIÓN**

Las instituciones educativas son organizaciones que tienen una cabeza, el director, que por su posición debe ser capaz de gestionar, orientar, y también conducir a todos los miembros de la organización que dirige para conseguir las metas institucionales.

Los resultados de la investigación en la cual el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente, se observó una correlación significativa con un valor rho Spearman de  $\rho = 0,190$  y un valor  $p = 0,000$  muestra que  $p$  es mayor a 0,05, se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, por lo que al sustentarse con el trabajo de Zárate (2011) quien encontró que el 95% de los docentes de las II.EE de primaria del distrito de Independencia, está de acuerdo con el estilo de liderazgo directivo. Y coincidiendo también con el trabajo de Huillca (2015) quien concluye que existe correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional con el desempeño docente, según la percepción de los estudiantes.

Por otro lado, un líder directivo debe ser algo más que un gestor de la institución propiamente dicha, de lo pedagógico y de lo administrativo; porque sería como “cumplir” o “hacer cumplir” lo ya establecido; tal como se observa en este trabajo en donde se encontró que no existe relación significativa entre la gestión pedagógica y la dimensión profesional del docente; con un coeficiente de correlación rho Spearman de ,057 y con un nivel de significancia de ,485, lo que deriva en rechazar la hipótesis alterna y aceptar la hipótesis nula, es decir, la no correlación entre las dos variables. Asemejándose en los resultados en el trabajo presentado por Reyes (2012) quien demuestra que no sólo es necesario contar con un líder directivo en la Institución Educativa para lograr un buen desempeño por parte de los docentes, sino también influyen otros factores, tales como el clima organizacional y la motivación. Concluyo que los directores de las Instituciones Educativas a pesar de tener el cargo que ocupan, no ejercen un liderazgo efectivo, esto se traduce en el regular desempeño de los docentes en la dimensión profesional. Ellos mismos son quienes conocen el accionar de su director, ellos son los que respondieron las encuestas sobre el liderazgo y su dimensión gestión pedagógica, sin embargo, no existe relación significativa entre ellas, de lo que se deduce que no importa que tan preparado esté el director o directora para ejercer

su cargo, porque no influirá de manera positiva ni negativa en el desempeño docente.

Respecto al análisis de Gestión Institucional y Dimensión Personal se encontró un valor Spearman  $\rho=0,59\%$ , lo que indica que no existe relación entre la gestión institucional del director y la dimensión personal del docente, y según este análisis significa que los docentes en su dimensión personal, no van en la misma dirección que el director, puesto que reconocen en el director una persona preparada y comprometida con la comunidad a la que brinda el servicio educativo, comprometida con los padres de familia, en función siempre del aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, ellos mismos no se comprometen con la Institución educativa ni con su entorno. Esta investigación difiere el trabajo presentado por Zárate (2011) quien concluye que existe una alta relación entre el liderazgo directivo y su dimensión gestión institucional y el desempeño docente en su dimensión personal.

## **V. CONCLUSIONES**

- Primera:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = 0,190 y un valor  $p = 0,020$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño docente en las Instituciones Educativas de la Red 12 – Ugel 07. Cabe precisar que esta relación es de una magnitud débil lo que indica que las características del líder directivo no determinan el nivel del desempeño docente.
- Segunda:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = 0,057 y un valor  $p = 0,485$  mayor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: No existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño docente en su dimensión personal en las Instituciones Educativas de la Red 12 – Ugel 07. Este resultado indica que el liderazgo directivo es independiente al nivel del desempeño de los docentes en su dimensión personal, puesto que ellos realizan su labor teniendo en cuenta sus propias competencias.
- Tercera:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,059 y un valor  $p = 0,476$  mayor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: No existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño docente en su dimensión personal en las Instituciones Educativas de la Red 12 – Ugel 07.
- Cuarta:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,044 y un valor  $p = 0,591$  mayor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: No existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño docente en su dimensión social en las Instituciones Educativas de la Red 12 – Ugel 07.

## **VI. RECOMENDACIONES**



**Primera:** A todos los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 12 – Ugel 07 se les sugiere realizar un cambio de actitud y asumir responsablemente su papel de docente formador de nuevas generaciones ya que en este estudio se ha demostrado que sus líderes educativos tienen capacidades de gestión, pero no se llega a relacionar con el nivel del desempeño docente.

**Segunda:** A los directivos de las Instituciones Educativas de la Red 12 – Ugel 07, deben sensibilizar al personal docente haciéndolos partícipes de los objetivos y metas institucionales, con la finalidad de comprometerlos y con ello mejorar el nivel de desempeño docente. Este programa de sensibilización deberá extenderse a todos los miembros de la comunidad educativa.

**Tercera:** A los directivos de las Instituciones Educativas de la Red 12 – Ugel 07, realizar jornadas de integración institucional, para así crear compromiso e identidad con su institución, lo que demandaría mayor horizontalidad en las relaciones interpersonales entre los docentes y con los docentes. Esto exige que los directivos desarrollen las capacidades de sus docentes en beneficio directo de la institución que dirigen, así como también para lograr la calidad educativa.

**Cuarta:** A todos los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 12 – Ugel 07, se recomienda realizar investigaciones y proyectos de innovación, ya que es de vital importancia que la institución educativa a la que pertenecen, deba promover espacios para la cultura en general, como fomentar la lectura, campañas de escuela para padres, aulas de innovación tecnológica, uso de las tics, etc., para destacarse y conseguir con ello mayor demanda de alumnado, y a los directivos, reconocer públicamente los logros de sus maestros y promover foros educativos entre instituciones. Asimismo, considerar la validez y la confiabilidad de los instrumentos utilizados en la presente investigación.

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ander Egg, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio.
- Bernal, J. (2001). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En *Anuario de Pedagogía*. (Vols. 2 (197-230). ). España: Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza. .
- Cardó, P. (2010). *Buen desempeño docente en la experiencia formadora del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Trujillo, Perú: Exposición presentada en el I Congreso Pedagógico Nacional.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. . México: McGrawHill .
- Chiavenato, I. (2002). *Administración*. (3ª ed.). Bogotá: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª ed.). México: Mac Graw Hill.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. . Lima: Asociación Grafica Educativa.
- Costa, P. (2013). *La gestión y liderazgo del directivo y la cultura de participación de los padres de familia del Centro de Audición y Lenguaje "CEAL"*. Loja, Ecuador: (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Loja.
- Cueva, A. (2006). *Diccionario de pedagogía*. Lima: AFA EDITORES importadores S.A.
- Cueva, A. (2006). *Diccionario de Pedagogía*. Lima, Perú: AFA EDITORES.
- Donadello, B. (2011). *El Director en los centros de educación primaria: Gestión del conocimiento, gestión de competencia, liderazgo e impacto en la calidad educativa de centro. Estudio de caso de un CRA*. Zaguán,, España: Universidad de Zaragoza.
- Espinoza, J. (2010). *Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820*. Huacho, Lima: Universidad Nacion.

- Espinoza, M. (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima: EDIAS.
- Evans, E. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de Instituciones Educativas peruanas*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Fischman, D. (2005). *El líder Transformador II*. . Lima: Orbis Ventures, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Fischman, D. (2005). *El líder Transformador I*. . Lima: Orbis Ventures, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Francia, A. M. (2010). *Dinámica y técnicas de grupo*. Madrid, España: CCS.
- Hernández, R. F. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.). México D.F., México: Mc. Graw Hill.
- Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Jiménez, B. (2000). *Evaluación de la docencia*. En Jiménez (ed.), *Evaluación de programas, centros y profesores*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño docente de una universidad privada*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: Universidad Católica del Perú.
- Medina, P. (2010). *El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. . Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mendoza, M. O. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. . Bogotá: Centro de investigaciones económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.
- MINEDU. (2010). *Marco del buen desempeño docente*. Perú.

- MINEDU. (2012). *Marco del buen desempeño directivo*. Obtenido de [http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Monroy, J. (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*. Bárbula, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del Desempeño Docente*. Bogotá: Magisterio.
- Montiel, C. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- Naranjo Herrera, C. (2005). *Cultura Organizacional y Liderazgo. Papeles de Trabajo Grupo de Investigación en Empresariado*. Inédito. Obtenido de [http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas\\_psicologia/html/revistas\\_contenido/revista10/Eliderazgoenlagemention.pdf](http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Eliderazgoenlagemention.pdf)
- Orellana, O. (2003). *Enseñanza y Aprendizaje*. (1ª ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: Editorial ESIC.
- Pedraja, L. R. (2006). *Liderazgo y Decisiones Estratégicas: Una perspectiva Integradora*. (Vol. vol. 31). Caracas: Asociación Interciencia. Revista de Ciencia y Tecnología de América Agosto. Obtenido de [http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/339/33911905 .pdf](http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/339/33911905.pdf)
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el nivel secundario de una Institución Educativa en Ventanilla- Callao*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola,.
- Rivero, J. (2003). *Propuesta nueva docencia en el Perú*. Lima, Perú : Ministerio de Educación.
- Robalino, M. (2006). *Carrera y evaluación docente en América Latina*.
- Robbins, S. y. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson.
- Saravia, L. &. (2008). *La evaluación del desempeño docente. Perú, una experiencia en construcción*. Revista Iberoamericana de evaluación educativa. Obtenido de <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art5.pdf>

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline Fieldbook Project*. . USA: Granica.

UNE. (2004). *Capacitación de docentes y directores de la región Callao*. Lima: DATA PRESS S.A.

Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## **ANEXOS**

## Anexo A: Matriz De Consistencia

### LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 12 – UGEL 07 – 2016

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	MARCO METODOLOGICO
¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07 2016?	Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07 – 2016.	Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07 – 2016.		<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Básica  <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> No experimental de tipo transversal-correlacional.  <b>POBLACIÓN</b> 227 docentes de la Red 12 de la UGEL 07 durante el año 2016.  <b>MUESTRA</b> 154 docentes de la Red 12 de la UGEL 07 durante el año 2016  <b>METODO</b> Método hipotético deductivo  <b>TECNICAS</b> Cuestionario para ambas variables.  <b>INSTRUMENTOS</b> Cuestionario – escala de Likert para ambas variables.
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	<b>VARIABLE 1</b> Liderazgo directivo  <b>VARIABLE 2</b> Desempeño docente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la dimensión personal, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07 – 2016?</li> <li>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la dimensión pedagógica, según la percepción de los padres de familia de las instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07 – 2016?</li> <li>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docentes de las instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07 – 2016?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la dimensión personal, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07.</li> <li>Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la dimensión pedagógica, según la percepción de los padres de familia de las instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07.</li> <li>Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la dimensión personal en las instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07 2016.</li> <li>Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la dimensión pedagógica, según la percepción de los padres de familia de las instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07 2016.</li> <li>Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 12 de la UGEL 07 2016.</li> </ul>		



TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DE ANÁLISIS
<p>El tipo de estudio es básico.</p> <p>De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), el Método de Investigación para el presente trabajo es el método científico, de enfoque cualitativo, ya que consiste en describir, comprender e interpretar, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes, aplicando la lógica inductiva, es decir, de lo particular a lo general.</p> <p>En este trabajo de investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así que las variables estén relacionadas entre sí.</p> <p>Si el diseño de la investigación tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia en un momento dado entonces estamos frente a un diseño transversal descriptivo y responde al siguiente esquema:</p> <div><div>M</div><div><div>Ox</div><div>r</div><div>Oy</div></div></div> <p>Dónde:</p> <p>M: Unidades de análisis o muestra de estudios</p> <p>O1: Observación de la variable Liderazgo Directivo</p> <p>O2: Observación de la variable Desempeño Docente</p> <p>r: Coeficiente de Correlación</p>	<p>De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) una población es la totalidad de sujetos o elementos que tienen características comunes. En otras palabras, una población es la totalidad de los miembros de la unidad de análisis.</p> <p>El tipo de muestra depende del enfoque y de los alcances de la investigación, y también del diseño, a decir de Hernández, Fernández y Baptista (2010)</p> <p>Para calcular la muestra se hace uso de la siguiente fórmula:</p> $n = \frac{Z^2 p^*q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p^*q}$ <p>Dónde:</p> <p>n= Tamaño de la muestra</p> <p>z= Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1-<math>\alpha</math>)</p> <p>p= Proporción de una de las variable importantes del estudio (obtenido de los antecedente o encuesta piloto, caso contrario asignarle 0.5)</p> <p>q= 1-p (complemento de p)</p> <p>N= Tamaño de la población</p> <p>E= Error de la tolerancia</p>	<p>De acuerdo Hernández, Fernández y Baptista (2010) la técnica a utilizar será el Cuestionario, la que puede recolectar información acerca del nivel de liderazgo directivo, esta técnica es la más utilizada en estudios correlacionales por su facilidad de recolectar datos en un grupo poblacional en un tiempo estructurado.</p> <p>Los instrumentos de medición que se usarán serán las escalas de valoración de Likert en los cuestionarios.</p> <p>Denominación : Cuestionario de Desempeño Docente</p> <p>Autor: Adaptado por Rosa Ricra Ruiz</p> <p>Objetivo: Recolectar datos de opinión de directivos respecto a cómo perciben el desempeño docente en su Institución Educativa.</p> <p>Estructura: Está compuesto por 3 dimensiones, 9 indicadores, 27 ítems.</p> <p>Calificación:</p> <p>Está de acuerdo a la siguiente escala:</p> <div><div>Nunca</div><div>: 1</div></div> <div><div>Casi nunca</div><div>: 2</div></div> <div><div>A veces</div><div>: 3</div></div> <div><div>Casi siempre</div><div>: 4</div></div> <div><div>Siempre</div><div>: 5</div></div>	<p>Para la prueba de hipótesis se utilizará el estadístico de correlación de Spearman por tratarse de dos variables cualitativas ordinales. Se realizará la introducción de los datos de cada instrumento en la “matriz base”, se ha de procesar y analizar la información de manera automática utilizando además del software SPSS 22, una computadora de última generación.</p> <p>Prueba de correlación</p> <p>La prueba de correlación se determinará mediante el coeficiente de correlación de Spearman. El estadístico p viene dado por la expresión:</p> $p = 1 - \frac{6\sum D^2}{N (N^2 - 1)}$ <p>Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x – y. N es el número de parejas, esto en razón del objetivo e hipótesis de la investigación que busca determinar la relación entre dos variables.</p> <p>Nivel de significación</p> <p>Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se ha de utilizar un nivel de significación de 0,05.</p>

## Anexo B: Matriz De Operacionalización

### VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Nivel -Rango
Persona o personas que asumen la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo directivo. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.	El liderazgo directivo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también una característica de la gestión administrativa, por lo que puede ser percibido por los miembros de la comunidad educativa.	Gestión Pedagógica	Gestión de procesos pedagógicos	1.El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos. 2 El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E. 3 El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Buena 101-135  Regular 64-100  Deficiente 27-63
			Gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes	4 El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes. 5 El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente. 6 Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.		
			Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	7 El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones. 8. El director promueve el trabajo en equipo. 9 Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.		
		Gestión Institucional	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos	10 El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo. 11 El director demuestra una comunicación horizontal generalmente 12 El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.		
			Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar	13La institución educativa tiene y aplica el PEI 14 El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella. 15 El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.		

			Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	16 El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social. 17 El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas. 18 El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.		
		Gestión Administrativa	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje	19 El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones. 20 El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente. 21 El director se actualiza y capacita permanentemente.		
			Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible	22 Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director. 23 El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes. 24 El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.		
			Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas	25 El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones. 26 El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E. 27 El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.		

## Anexo C: Matriz De Operacionalización

### VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Nivel -Rango
Orellana (2003), señala que el docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte. Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias	El desempeño docente es una competencia de la persona que lo ejerce y también una característica del ejercicio profesional, por lo que puede ser percibido por los miembros de la comunidad educativa	Profesional	Formación integral	El profesor demuestra orden y disciplina en clase. El profesor prepara y planifica su clase. El profesor hace entender fácilmente sus clases	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Bueno 101-135  Regular 64-100  Deficiente 27-63
			Planificación la enseñanza	El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral El profesor es motivador en clase. El profesor usa metodología actualizada en su clase		
			Gestión de recursos	El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno. El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa		
		Personal	Liderazgo pedagógico	El profesor tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día. El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase El profesor evalúa de manera justa y adecuada.		
			Motivación Laboral	El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación. El profesor se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral El profesor tiene vocación para la enseñanza.		

icónicas que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado de enseñanza-aprendizaje.			Gestión de los aprendizajes	El profesor es responsable y puntual en el colegio y el aula. El docente cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MINEDU. El docente tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos		
		Social	Identidad con la I.E.	El profesor demuestra una alta identificación con al I.E. El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E. El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.		
			Ética profesional	El docente fomenta la práctica de los valores en la I.E. El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase. El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace.		
			Producción intelectual	El profesor es orientador y consejero con sus alumnos. El profesor fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos El profesor plasma sus conocimientos en guías, libros, blogs, etc		

## Anexo D. Cuestionario sobre liderazgo directivo

Datos generales:

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo F ( ) M ( )

Estimado docente el presente cuestionario sobre Liderazgo Directivo es parte de una investigación educativa con fines netamente académicos, por ello le pido su colaboración. Por favor, conteste marcando con un aspa (X) la respuesta que le resulte natural. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Indicaciones:

A continuación se presenta un conjunto de situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad del docente. Indique la frecuencia con que presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala valorativa y marcar un aspa (X)

Nunca 1	Pocas veces 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

	ÍTEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1: GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>					
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.					
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza.					
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes					
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.					
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
6	El director toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.					
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					
8	El director promueve el trabajo en equipo.					
9	El director logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
	<b>DIMENSIÓN 2: GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>					
10	El director mantiene un adecuado clima institucional.					
11	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente.					
12	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.					
13	El director aplica y hace uso del PEI.					
14	El director crea una cultura institucional innovadora.					
15	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.					
16	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.					
17	El director cumple y hace cumplir las normas y reglamentos.					
18	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.					
	<b>DIMENSIÓN 3: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>					

19	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.					
20	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.					
21	El director se actualiza y capacita permanentemente.					
22	Se siente usted satisfecho por la gestión que realiza el director.					
23	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.					
24	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
25	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.					
26	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					
27	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.					

## Anexo e. Certificado de validez



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: GESTIÓN PEDAGÓGICA	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.	✓		✓		✓		
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	✓		✓		✓		
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.	✓		✓		✓		
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.	✓		✓		✓		
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente	✓		✓		✓		
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.	✓		✓		✓		
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones	✓		✓		✓		
8	El director promueve el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: GESTIÓN INSTITUCIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.	✓		✓		✓		
11	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente	✓		✓		✓		
12	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.	✓		✓		✓		
13	La institución educativa tiene y aplica el PEI	✓		✓		✓		
14	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.	✓		✓		✓		
15	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad	✓		✓		✓		
16	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.	✓		✓		✓		
17	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.	✓		✓		✓		
18	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Si	No	Si	No	Si	No	
19	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.	✓		✓		✓		
20	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente	✓		✓		✓		
21	El director se actualiza y capacita permanentemente.	✓		✓		✓		
22	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.	✓		✓		✓		
23	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.	✓		✓		✓		
24	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo	✓		✓		✓		
25	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones	✓		✓		✓		
26	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.	✓		✓		✓		
27	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir ☐    No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: NORA ANGÉLICA ZÁRATE SÁENS    DNI: 06659178

Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

25 de 08 del 2016.



*N. Zárate*  
Mg. Nora Angélica Zárate Sáenz  
DIRECTORA

Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: GESTIÓN PEDAGÓGICA	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.	✓		✓		✓		
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	✓		✓		✓		
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.	✓		✓		✓		
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.	✓		✓		✓		
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente	✓		✓		✓		
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.	✓		✓		✓		
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones	✓		✓		✓		
8	El director promueve el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: GESTIÓN INSTITUCIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.	✓		✓		✓		
11	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente	✓		✓		✓		
12	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.	✓		✓		✓		
13	La institución educativa tiene y aplica el PEI	✓		✓		✓		
14	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.	✓		✓		✓		
15	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad	✓		✓		✓		
16	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.	✓		✓		✓		
17	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.	✓		✓		✓		
18	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Si	No	Si	No	Si	No	
19	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.	✓		✓		✓		
20	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente	✓		✓		✓		
21	El director se actualiza y capacita permanentemente.	✓		✓		✓		
22	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.	✓		✓		✓		
23	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.	✓		✓		✓		
24	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo	✓		✓		✓		
25	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones	✓		✓		✓		
26	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.	✓		✓		✓		
27	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [☒]   Aplicable después de corregir [☐]   No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. BENEDICTO ADRIAN ARCE YARRU DNI: 06249519

Especialidad del validador: DOCTOR EN EDUCACION - U.N.M.S.M.

02 de 09 del 2016.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: GESTIÓN PEDAGÓGICA								
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.	✓		✓		✓		
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	✓		✓		✓		
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.	✓		✓		✓		
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.	✓		✓		✓		
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente	✓		✓		✓		
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.	✓		✓		✓		
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones	✓		✓		✓		
8	El director promueve el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: GESTIÓN INSTITUCIONAL								
10	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.	✓		✓		✓		
11	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente	✓		✓		✓		
12	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.	✓		✓		✓		
13	La institución educativa tiene y aplica el PEI	✓		✓		✓		
14	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.	✓		✓		✓		
15	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad	✓		✓		✓		
16	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.	✓		✓		✓		
17	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.	✓		✓		✓		
18	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: GESTIÓN ADMINISTRATIVA								
19	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.	✓		✓		✓		
20	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente	✓		✓		✓		
21	El director se actualiza y capacita permanentemente.	✓		✓		✓		
22	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.	✓		✓		✓		
23	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.	✓		✓		✓		
24	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo	✓		✓		✓		
25	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones	✓		✓		✓		
26	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.	✓		✓		✓		
27	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable ☒   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: HUAMAN QUISPE SEMINARIO LEÓN   DNI: 6401571

Especialidad del validador: ESTADISTA - METODÓLOGO


<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de 09 del 2016.

  
Firma del Experto Informante.

## Anexo F. Cuestionario sobre desempeño docente

Datos generales:

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo F ( ) M ( )

Estimado docente el presente cuestionario sobre Desempeño Docente es parte de una investigación educativa con fines netamente académicos, por ello le pido su colaboración. Por favor, conteste marcando con un aspa (X) la respuesta que le resulte natural. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Indicaciones:

A continuación se presenta un conjunto de situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad del docente. Indique la frecuencia con que presentan dichos aspectos, para ello debes utilizar la siguiente escala valorativa y marcar un aspa (X)

Nunca 1	Pocas veces 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

	ÍTEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1: PROFESIONAL</b>					
1	El profesor demuestra orden y disciplina en clase.					
2	El profesor prepara y planifica su clase.					
3	El profesor hace entender fácilmente sus clases.					
4	El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral					
5	El profesor es motivador en clase.					
6	El profesor usa metodología actualizada en su clase.					
7	El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.					
8	El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla					
9	El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.					
	<b>DIMENSIÓN 2: PERSONAL</b>					
10	El profesor tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día.					
11	El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase					
12	El profesor evalúa de manera justa y adecuada.					
13	El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.					
14	El profesor se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral					
15	El profesor tiene vocación para la enseñanza.					
16	El profesor es responsable y puntual en el colegio y el aula.					
17	El docente cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MINEDU.					
18	El docente tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos.					
	<b>DIMENSIÓN 3: SOCIAL</b>					
19	El docente demuestra una alta identificación con la I.E.					

20	El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.					
21	El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.					
22	El profesor fomenta la práctica de los valores en la I.E.					
23	El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.					
24	El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace.					
25	El profesor es orientador y consejero con sus alumnos.					
26	El profesor es fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos.					
27	El profesor plasma sus conocimientos en guías, libros, blogs, etc.					



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DOCENTE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: PROFESIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El profesor demuestra orden y disciplina en clase.	✓		✓		✓		
2	El profesor prepara y planifica su clase.	✓		✓		✓		
3	El profesor hace entender fácilmente sus clases.	✓		✓		✓		
4	El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral.	✓		✓		✓		
5	El profesor es motivador en clase.	✓		✓		✓		
6	El profesor usa metodología actualizada en su clase.	✓		✓		✓		
7	El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.	✓		✓		✓		
8	El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla.	✓		✓		✓		
9	El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: PERSONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El profesor tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día.	✓		✓		✓		
11	El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase.	✓		✓		✓		
12	El profesor evalúa de manera justa y adecuada.	✓		✓		✓		
13	El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.	✓		✓		✓		
14	El profesor se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral.	✓		✓		✓		
15	El profesor tiene vocación para la enseñanza.	✓		✓		✓		
16	El profesor es responsable y puntual en el colegio y el aula.	✓		✓		✓		
17	El docente cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MINEDU	✓		✓		✓		
18	El docente tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: SOCIAL	Si	No	Si	No	Si	No	
19	El profesor demuestra una alta identificación con la I.E.	✓		✓		✓		
20	El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.	✓		✓		✓		
21	El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.	✓		✓		✓		
22	El docente fomenta la práctica de los valores en la I.E.	✓		✓		✓		
23	El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.	✓		✓		✓		
24	El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace	✓		✓		✓		
25	El profesor es orientador y consejero con sus alumnos.	✓		✓		✓		
26	El profesor fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos	✓		✓		✓		
27	El profesor plasma sus conocimientos en guías, libros, blogs, etc	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir ☐    No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: NORA ANGÉLICA ZÁRATE SÁENS

DNI: 06659178



Especialidad del validador:.....ADMINISTRACION DE LA EDUCACION - VCV.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...25...de...08.....del 2016.

  
M<sup>te</sup>. Rósa Angélica Zárate Ugaz  
DIRECCION

Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DOCENTE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: PROFESIONAL</b>								
1	El profesor demuestra orden y disciplina en clase.	✓		✓		✓		
2	El profesor prepara y planifica su clase.	✓		✓		✓		
3	El profesor hace entender fácilmente sus clases	✓		✓		✓		
4	El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral.	✓		✓		✓		
5	El profesor es motivador en clase.	✓		✓		✓		
6	El profesor usa metodología actualizada en su clase.	✓		✓		✓		
7	El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.	✓		✓		✓		
8	El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla.	✓		✓		✓		
9	El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: PERSONAL</b>								
10	El profesor tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día.	✓		✓		✓		
11	El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase.	✓		✓		✓		
12	El profesor evalúa de manera justa y adecuada.	✓		✓		✓		
13	El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.	✓		✓		✓		
14	El profesor se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral.	✓		✓		✓		
15	El profesor tiene vocación para la enseñanza..	✓		✓		✓		
16	El profesor es responsable y puntual en el colegio y el aula.	✓		✓		✓		
17	El docente cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MINEDU	✓		✓		✓		
18	El docente tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: SOCIAL</b>								
19	El profesor demuestra una alta identificación con al I.E.	✓		✓		✓		
20	El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.	✓		✓		✓		
21	El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.	✓		✓		✓		
22	El docente fomenta la práctica de los valores en la I.E.	✓		✓		✓		
23	El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.	✓		✓		✓		
24	El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace	✓		✓		✓		
25	El profesor es orientador y consejero con sus alumnos.	✓		✓		✓		
26	El profesor fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos	✓		✓		✓		
27	El profesor plasma sus conocimientos en guías, libros, blogs, etc	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [X]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ARCE YTORRE BENEDICTO ANDRÉS

DNI: 06249519

Especialidad del validador: DOCTOR EN EDUCACIÓN (U.N.M.S.M.)

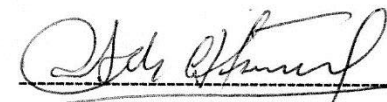
02 de 09 del 2016.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DOCENTE**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: PROFESIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El profesor demuestra orden y disciplina en clase.	✓		✓		✓		
2	El profesor prepara y planifica su clase.	✓		✓		✓		
3	El profesor hace entender fácilmente sus clases	✓		✓		✓		
4	El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral.	✓		✓		✓		
5	El profesor es motivador en clase.	✓		✓		✓		
6	El profesor usa metodología actualizada en su clase.	✓		✓		✓		
7	El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.	✓		✓		✓		
8	El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla.	✓		✓		✓		
9	El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: PERSONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El profesor tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día.	✓		✓		✓		
11	El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase.	✓		✓		✓		
12	El profesor evalúa de manera justa y adecuada.	✓		✓		✓		
13	El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.	✓		✓		✓		
14	El profesor se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral.	✓		✓		✓		
15	El profesor tiene vocación para la enseñanza.	✓		✓		✓		
16	El profesor es responsable y puntual en el colegio y el aula.	✓		✓		✓		
17	El docente cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MINEDU	✓		✓		✓		
18	El docente tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: SOCIAL	Si	No	Si	No	Si	No	
19	El profesor demuestra una alta identificación con al I.E.	✓		✓		✓		
20	El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.	✓		✓		✓		
21	El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.	✓		✓		✓		
22	El docente fomenta la práctica de los valores en la I.E.	✓		✓		✓		
23	El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.	✓		✓		✓		
24	El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace	✓		✓		✓		
25	El profesor es orientador y consejero con sus alumnos.	✓		✓		✓		
26	El profesor fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos	✓		✓		✓		
27	El profesor plasma sus conocimientos en guías, libros, blogs, etc	✓		✓		✓		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

 Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ ☒ ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: HUAMÁN QUISPE, SEMINARIO LEÓN    DNI: 10401571

**Especialidad del validador:** ESTADISTA - METODÓLOGO


**<sup>1</sup>Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**<sup>2</sup>Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**<sup>3</sup>Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de 09 del 2016.

  
Firma del Experto Informante.

### Anexo G. Base de datos

LIDERAZGO DIRECTIVO																														
	GESTION PEDAGOGICA										GESTION INSTITUCIONAL										GESTION ADMINISTRATIVA									
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST	10	11	12	13	14	15	16	17	18	ST	19	20	21	22	23	24	25	26	27	ST
1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37	4	5	3	4	3	4	4	4	4	35	5	4	5	5	4	4	4	5	3	39
2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37	4	5	3	4	3	4	4	4	4	35	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	5	4	5	5	4	4	4	5	4	40
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
6	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	5	5	4	4	4	5	3	39
7	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
8	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
9	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
10	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
11	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	5	4	5	5	4	4	4	5	4	40
12	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
13	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
14	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	5	5	4	4	4	5	3	39
15	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
16	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
17	5	4	4	5	5	4	5	4	4	40	5	4	5	5	4	5	5	4	5	42	4	5	5	4	4	5	5	5	4	41
18	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
19	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
20	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	5	5	4	4	4	5	3	39
21	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	5	4	4	5	5	5	5	4	41
22	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38

23	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38
24	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38
25	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
26	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
27	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
28	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
29	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38
30	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38	4	5	5	5	5	4	4	4	3	39	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
31	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
32	4	5	5	5	5	4	4	4	3	39	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
33	4	5	5	5	5	5	4	4	3	40	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38
34	4	4	5	5	4	5	4	4	3	38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38
35	4	5	5	5	5	5	4	3	4	40	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
36	4	5	5	5	4	5	4	4	3	39	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
37	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38
38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
39	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
40	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38
41	5	4	5	5	4	5	5	4	5	42	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
42	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	5	4	5	5	4	5	5	4	5	42	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
43	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
44	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38
45	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38
46	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	5	5	5	5	4	4	4	3	39
47	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41	4	5	5	5	5	4	4	4	3	39	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38
48	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41	4	5	5	5	5	5	4	4	3	40	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38
49	5	4	5	5	4	4	4	5	4	40	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
50	4	5	5	5	5	4	4	4	3	39	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39

51	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38
52	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
53	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
54	2	3	3	2	2	2	3	2	2	21	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
55	2	3	3	3	2	2	3	2	2	22	4	5	4	4	3	5	4	4	5	38	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
56	2	4	3	3	3	3	3	2	3	26	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	5	5	4	4	4	5	4	40
57	2	4	3	3	3	3	3	2	3	26	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
58	5	4	5	3	3	3	3	2	3	31	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41
59	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38	4	5	5	5	5	4	4	4	3	39
60	5	4	5	5	4	5	5	4	5	42	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38	4	5	5	5	5	5	4	4	3	40
61	3	4	3	3	2	4	2	3	4	28	3	4	4	4	3	4	4	3	3	32	5	5	4	4	4	3	4	4	5	38
62	5	3	3	2	2	3	2	2	3	25	4	3	4	4	3	4	3	5	4	34	5	4	4	4	4	4	4	4	3	36
63	3	3	3	3	2	4	2	3	5	28	4	3	4	5	3	4	4	3	3	33	5	5	4	3	4	3	3	4	4	35
64	5	4	4	2	2	3	2	2	4	28	4	3	4	4	3	4	3	5	4	34	5	4	4	4	4	4	4	4	3	36
65	3	4	3	3	2	2	2	3	4	26	4	3	4	5	3	4	4	3	3	33	5	5	4	3	4	3	4	4	5	37
66	4	5	4	2	1	3	3	2	3	27	4	3	3	4	3	4	3	5	4	33	5	5	5	4	4	3	4	4	4	38
67	3	5	3	2	2	4	3	2	4	28	4	4	3	5	4	4	4	3	3	34	5	5	4	4	4	4	4	5	4	39
68	4	5	4	2	1	4	3	2	3	28	4	4	4	4	3	4	5	5	4	37	5	5	5	4	4	4	3	5	4	39
69	5	5	3	2	2	4	2	2	4	29	3	4	4	5	4	4	5	3	3	35	5	5	4	4	4	4	3	5	4	38
70	4	5	4	2	1	3	2	3	4	28	3	4	4	5	3	4	5	4	4	36	5	5	4	4	4	4	3	5	4	38
71	5	5	3	2	2	4	2	3	4	30	3	4	4	5	4	4	5	4	3	36	5	5	4	4	4	5	3	5	5	40
72	3	5	3	3	3	3	3	3	4	30	4	4	4	5	3	4	5	4	4	37	5	5	4	3	5	5	3	5	5	40
73	3	5	3	3	2	4	2	2	4	28	3	4	4	5	4	4	4	5	5	38	4	5	4	4	4	5	3	5	5	39
74	3	5	3	3	3	4	3	3	4	31	4	4	5	5	3	4	4	5	4	38	5	5	5	3	5	5	3	5	5	41
75	5	5	3	3	2	4	2	3	3	30	5	5	4	5	4	4	4	5	5	41	5	5	5	4	4	5	3	5	5	41
76	5	5	3	2	3	4	4	2	3	31	4	5	5	5	5	5	4	5	4	42	5	4	5	5	5	5	3	4	3	39
77	5	5	3	2	2	4	3	3	3	30	4	5	4	4	4	4	3	4	5	37	4	4	5	4	5	5	3	4	3	37
78	5	5	4	2	4	4	4	2	3	33	4	5	4	4	5	5	4	4	3	38	4	4	5	4	5	4	3	4	3	36



79	4	5	4	2	2	4	3	3	4	31	4	5	4	4	4	4	3	4	4	36	4	4	5	4	5	4	3	4	3	36
80	4	5	4	3	4	3	2	2	3	30	4	5	4	4	5	4	4	4	3	37	4	4	5	4	5	4	3	4	5	38
81	5	4	4	3	2	3	2	3	4	30	4	5	4	4	4	4	3	3	4	35	4	5	4	4	4	4	3	4	5	37
82	4	4	4	3	4	3	2	2	3	29	4	3	4	4	3	4	4	4	3	33	5	4	4	4	4	3	3	4	5	36
83	3	4	3	4	4	3	2	2	4	29	4	3	5	5	4	4	3	4	4	36	4	5	4	3	4	4	3	4	4	35
84	4	4	3	3	4	4	2	2	3	29	4	3	5	5	3	4	4	4	3	35	4	4	4	3	4	4	3	4	4	34
85	3	4	3	4	4	4	1	2	4	29	4	5	5	5	4	4	3	4	4	38	4	5	4	3	5	4	3	4	4	36
86	4	5	3	3	2	4	2	2	3	28	4	5	5	5	3	4	4	4	5	39	4	4	4	3	5	4	3	4	4	35
87	5	5	4	4	2	4	2	3	4	33	4	5	5	5	4	5	3	4	4	39	4	5	4	3	4	4	3	4	2	33
88	4	5	4	2	2	4	2	3	3	29	4	5	5	5	3	4	3	4	5	38	4	4	4	3	4	4	4	4	2	33
89	3	4	5	2	3	3	2	3	4	29	3	5	5	4	4	5	3	5	4	38	4	5	4	4	4	4	4	4	3	36
90	4	4	4	2	3	4	1	3	3	28	4	3	5	4	3	4	3	5	5	36	4	4	4	4	4	4	4	4	2	34
91	3	4	3	2	3	4	2	2	5	28	3	3	3	4	5	5	3	5	4	35	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
92	4	4	4	2	3	4	3	2	5	31	4	3	3	4	3	4	5	5	4	35	4	4	5	5	4	5	4	4	2	37
93	3	4	3	2	3	4	1	2	5	27	3	3	3	4	5	5	5	5	4	37	4	5	5	4	4	5	5	4	5	41
94	4	4	4	3	4	4	3	4	5	35	4	3	5	5	3	4	5	3	4	36	4	5	5	4	4	5	4	2	5	38
95	4	5	3	3	4	3	1	2	3	28	3	3	5	5	5	5	5	5	4	40	4	5	5	4	4	5	4	4	5	40
96	4	5	3	3	4	4	1	4	4	32	4	5	5	5	5	5	5	5	4	43	4	5	5	4	4	5	4	4	5	40
97	4	5	3	3	4	4	1	2	3	29	3	3	5	5	5	5	5	5	4	40	4	5	5	4	4	5	4	4	5	40
98	4	5	3	3	3	4	1	2	4	29	4	5	4	5	5	5	5	5	3	41	4	5	4	4	4	5	4	4	2	36
99	5	5	3	2	3	4	2	2	3	29	4	3	4	4	5	5	5	5	3	38	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
100	5	4	3	2	5	4	2	2	4	31	4	5	4	4	3	5	3	5	3	36	4	5	4	4	5	3	4	4	5	38
101	5	4	3	2	3	4	2	3	3	29	4	3	5	4	3	4	3	5	3	34	4	4	4	3	5	3	4	4	5	36
102	5	4	4	2	4	4	3	2	4	32	4	5	4	4	3	4	3	5	3	35	4	4	4	3	4	5	4	4	5	37
103	3	4	4	3	4	4	3	3	3	31	4	3	5	4	3	4	3	5	3	34	5	4	4	3	4	5	4	2	4	35
104	3	5	4	3	4	4	3	3	4	33	4	4	4	4	5	4	4	5	3	37	4	4	4	3	4	5	4	2	2	32
105	3	5	4	3	4	5	3	1	4	32	4	4	5	4	5	4	3	5	2	36	5	4	4	3	4	5	4	2	2	33
106	2	5	4	3	4	4	2	1	4	29	4	4	4	5	5	4	4	5	3	38	4	4	4	3	5	5	3	2	2	32

107	4	5	4	3	3	4	2	2	5	32	4	4	5	5	5	4	3	4	2	36	5	5	4	3	4	5	3	4	4	37
108	4	5	3	3	3	4	2	2	4	30	4	4	4	5	4	4	4	5	3	37	4	4	5	3	5	5	3	4	3	36
109	4	5	3	3	3	3	2	3	3	29	3	4	5	5	5	4	3	4	2	35	5	5	5	4	4	5	3	5	4	40
110	4	5	3	3	2	4	2	2	4	29	4	4	4	4	4	5	4	5	3	37	4	4	5	4	4	5	3	5	3	37
111	5	5	3	3	3	3	2	3	5	32	3	4	5	5	5	4	3	4	2	35	5	5	5	4	4	5	3	5	3	39
112	4	5	3	2	2	4	2	2	4	28	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34	4	4	5	3	4	5	3	5	3	36
113	4	5	3	2	2	3	4	2	5	30	3	4	4	5	4	4	3	4	2	33	4	5	5	4	4	5	3	5	3	38
114	4	4	4	2	2	4	3	2	4	29	4	5	4	4	4	4	3	4	3	35	4	4	5	3	4	5	3	4	3	35
115	4	4	4	2	2	3	3	2	5	29	5	5	4	5	4	4	3	4	2	36	4	5	5	4	4	4	3	4	3	36
116	4	5	4	2	4	4	3	2	4	32	1	5	4	4	4	4	4	5	3	34	4	4	5	3	4	4	3	4	3	34
117	4	2	4	3	4	3	3	2	5	30	2	5	4	4	4	4	4	4	2	33	4	5	5	4	4	4	3	4	3	36
118	4	3	4	2	4	4	3	2	5	31	2	5	4	4	4	4	4	5	3	35	4	4	4	3	4	4	3	2	3	31
119	3	3	4	2	4	3	2	2	5	28	3	5	4	4	4	4	4	4	2	34	5	5	4	4	4	4	3	3	4	36
120	4	3	3	4	4	4	2	2	4	30	4	5	4	5	5	4	4	5	3	39	5	4	4	3	4	3	3	4	4	34
121	1	3	3	2	4	4	2	2	4	25	3	4	4	5	4	4	4	4	2	34	5	5	4	4	4	4	3	4	4	37
122	2	4	3	4	3	4	2	2	4	28	4	4	5	5	5	4	5	3	3	38	5	4	4	3	4	4	3	4	4	35
123	3	5	3	2	3	4	2	2	3	27	3	4	4	5	4	4	5	4	2	35	5	5	4	4	4	4	3	4	4	37
124	2	5	4	4	3	4	2	2	4	30	2	4	5	5	5	4	5	5	4	39	5	4	4	3	4	4	3	4	4	35
125	3	4	4	2	2	3	3	2	3	26	2	4	4	5	4	4	5	5	4	37	5	5	4	4	5	4	3	4	4	38
126	4	4	4	4	2	4	3	3	4	32	2	5	5	5	4	4	5	4	2	36	5	4	4	3	4	4	3	4	3	34
127	3	4	4	3	4	3	3	2	3	29	2	5	4	4	4	4	5	5	3	36	4	5	4	3	4	5	3	4	5	37
128	2	4	3	3	2	4	3	3	4	28	3	5	5	4	4	4	5	4	2	36	5	4	4	3	4	5	3	4	3	35
129	1	5	3	3	3	5	3	2	5	30	3	5	4	4	4	4	5	5	4	38	4	5	5	3	4	5	4	5	3	38
130	2	4	3	3	2	4	2	2	4	26	3	5	4	4	4	5	5	4	5	39	5	4	4	3	4	5	4	4	3	36
131	1	4	3	3	4	5	2	2	5	29	4	5	4	4	3	4	5	5	4	38	4	5	5	5	4	5	4	5	3	40
132	2	4	4	3	2	4	2	2	4	27	3	5	4	4	4	5	4	4	5	38	5	4	4	3	4	5	4	4	3	36
133	2	4	4	3	4	4	2	2	3	28	4	5	4	4	3	4	5	4	4	37	4	5	5	3	4	5	4	5	4	39
134	2	4	4	3	2	4	4	3	4	30	3	5	4	4	4	4	4	4	2	34	5	4	4	3	4	5	4	4	4	37

135	3	5	3	3	2	4	2	3	3	28	2	4	4	4	3	4	5	4	4	34	4	5	4	3	4	5	4	4	4	37
136	3	5	4	3	2	4	4	3	4	32	3	5	4	5	4	5	4	4	4	38	4	4	4	3	4	5	4	4	4	36
137	3	5	3	2	3	4	2	2	3	27	4	4	5	5	3	4	5	4	4	38	4	5	4	3	4	5	4	4	4	37
138	3	5	4	2	3	3	4	2	4	30	4	5	4	5	3	5	4	4	4	38	4	4	4	3	4	5	4	4	4	36
139	3	4	3	2	3	3	2	2	5	27	4	4	4	5	3	4	5	4	5	38	4	5	5	3	5	5	4	4	3	38
140	3	4	4	2	3	3	3	2	3	27	4	5	5	4	3	5	5	4	4	39	4	4	4	3	4	5	3	4	2	33
141	4	5	4	2	4	4	2	2	5	32	2	4	4	5	3	4	5	5	5	37	4	5	5	4	4	5	3	4	4	38
142	4	3	4	3	3	4	2	4	4	31	2	5	4	4	3	4	5	5	5	37	4	5	4	4	4	4	3	4	4	36
143	4	4	4	3	4	4	3	3	4	33	2	4	4	5	3	4	5	5	3	35	4	5	5	4	4	3	3	4	4	36
144	2	5	3	3	3	4	2	2	4	28	2	5	4	4	3	4	4	5	3	34	4	5	4	4	4	5	3	5	4	38
145	2	4	3	3	5	3	3	2	4	29	2	4	4	5	4	3	4	4	3	33	4	5	5	4	4	5	3	5	3	38
146	2	4	3	2	4	3	2	2	4	26	2	5	5	4	3	4	4	4	3	34	4	5	5	5	4	5	3	5	4	40
147	2	5	3	3	3	3	3	2	4	28	3	4	5	5	4	3	4	4	3	35	4	4	5	4	4	5	3	5	3	37
148	3	4	3	2	4	4	3	3	3	29	3	4	5	4	3	4	4	5	3	35	4	5	5	5	4	5	3	5	4	40
149	2	4	3	3	3	4	3	3	4	29	3	4	5	5	4	3	4	4	3	35	4	4	5	4	4	5	4	3	3	36
150	1	3	3	3	4	4	3	2	4	27	3	4	5	5	5	4	4	5	4	39	4	5	5	5	4	5	4	2	4	38

### BASE DE DATOS DESEMPEÑO DOCENTE

DESEMPEÑO DOCENTE																														
	DIMENSION PROFESIONAL										DIMENSION PERSONAL										DIMENSION SOCIAL									
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST	10	11	12	13	14	15	16	17	18	ST	19	20	21	22	23	24	25	26	27	ST
1	2	3	3	2	2	3	4	2	3	24	3	2	4	5	4	4	4	5	4	35	4	2	3	3	2	2	3	4	2	25
2	3	3	3	2	2	4	5	2	3	27	4	1	3	3	3	5	4	3	3	29	2	3	3	3	2	2	4	5	2	26
3	3	4	3	2	1	2	3	4	3	25	3	1	4	3	3	3	3	3	4	27	3	3	4	3	2	1	2	3	4	25
4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	31	4	5	4	4	3	3	4	4	3	34	3	4	3	4	3	2	3	4	4	30
5	5	2	3	2	3	1	3	2	5	26	3	2	3	3	4	3	3	3	5	29	3	5	2	3	2	3	1	3	2	24
6	4	4	4	1	1	3	5	4	3	29	2	3	5	5	4	5	3	4	1	32	4	4	4	4	1	1	3	5	4	30
7	4	3	5	3	1	4	5	2	3	30	2	1	5	5	5	3	3	4	1	29	3	4	3	5	3	1	4	5	2	30
8	2	5	2	3	1	1	3	3	1	21	3	1	5	5	2	3	5	2	5	31	1	2	5	2	3	1	1	3	3	21
9	3	1	3	2	2	2	4	1	3	21	3	3	4	4	4	4	2	4	4	32	4	3	1	3	2	2	2	4	1	22
10	4	3	3	3	3	2	5	4	5	32	5	2	4	4	3	5	3	4	3	33	4	4	3	3	3	3	2	5	4	31
11	3	3	3	2	2	2	3	2	3	23	4	2	4	5	5	4	3	4	3	34	2	3	2	3	4	2	3	3	3	25
12	2	4	4	4	2	3	3	2	3	27	4	3	5	5	4	5	3	4	3	36	3	4	3	4	1	4	3	3	3	28
13	3	2	3	5	3	4	5	4	3	32	2	5	4	5	3	4	3	4	5	35	3	3	1	4	2	1	3	3	3	23
14	2	2	3	4	5	4	3	2	2	27	4	2	5	5	3	4	2	3	3	31	2	3	2	3	4	2	3	5	2	26
15	5	5	2	2	3	3	4	3	3	30	2	2	1	4	3	2	3	5	1	23	3	5	5	5	3	3	4	4	5	37
16	2	5	2	1	3	1	3	5	4	26	4	2	4	5	5	4	3	4	3	34	2	4	4	4	2	2	4	4	4	30
17	3	5	5	3	3	3	3	5	1	31	4	3	5	5	4	5	3	4	3	36	5	2	2	4	3	1	3	2	1	23
18	2	2	4	3	1	3	2	1	2	20	3	2	4	5	2	4	3	4	2	29	4	5	4	4	5	3	5	1	2	33
19	4	4	4	5	4	3	5	1	4	34	5	1	5	5	5	4	3	4	2	34	4	2	4	4	3	1	3	4	3	28
20	1	4	4	2	3	1	4	3	2	24	5	1	4	5	2	5	3	4	3	32	3	3	2	2	2	3	4	4	1	24
21	2	2	3	2	4	1	4	3	3	24	2	4	2	5	5	3	4	4	5	34	3	2	3	3	3	2	3	4	1	24
22	2	3	3	3	2	3	4	1	3	24	2	2	5	4	5	3	3	1	4	29	3	2	3	3	3	2	3	4	1	24

23	3	3	3	3	1	2	3	3	2	23	4	4	3	3	5	4	4	2	3	32	2	3	3	3	3	1	2	3	3	23
24	1	4	4	2	3	1	4	3	2	24	4	2	4	4	4	4	4	4	2	32	4	1	4	4	2	3	1	4	3	26
25	2	2	3	2	4	1	4	3	3	24	3	4	2	3	3	5	2	5	3	30	4	2	2	3	2	4	1	4	3	25
26	3	3	2	2	5	5	3	2	3	28	3	4	5	4	3	4	3	5	3	34	3	3	3	2	2	1	1	3	2	20
27	4	4	3	5	3	1	4	4	3	31	3	2	3	4	1	5	3	4	3	28	5	4	3	3	1	1	1	4	4	26
28	3	3	4	1	1	5	4	3	2	26	4	2	4	4	3	5	2	5	3	32	1	4	3	3	1	1	2	5	5	25
29	4	4	4	1	1	3	4	5	5	31	4	2	4	4	3	5	2	5	3	32	4	4	4	4	1	1	3	4	1	26
30	4	3	3	1	1	2	5	5	1	25	3	2	5	5	2	4	3	4	3	31	2	4	4	3	1	3	1	4	4	26
31	4	4	3	1	3	5	1	4	4	29	4	4	3	4	3	4	3	5	2	32	2	5	5	4	2	2	3	4	3	30
32	5	5	4	2	2	3	4	3	3	31	4	3	3	5	5	5	3	4	3	35	2	5	5	4	2	2	3	4	3	30
33	3	4	4	3	1	3	3	3	3	27	2	3	4	4	4	1	5	3	1	27	3	4	3	4	4	2	3	5	3	31
34	4	3	4	4	2	3	5	5	5	35	5	1	1	3	5	4	5	4	2	30	3	4	3	4	4	2	3	5	5	33
35	4	4	2	1	2	2	5	3	2	25	5	3	3	5	4	5	4	5	3	37	2	4	4	2	1	2	2	5	3	25
36	4	4	2	1	2	2	5	3	3	26	5	3	3	5	4	5	3	5	3	36	2	4	4	2	1	2	2	5	3	25
37	2	3	1	2	1	1	5	5	1	21	4	3	3	5	3	3	1	3	5	30	4	2	3	1	2	1	1	5	5	24
38	2	3	3	1	3	1	1	1	1	16	4	1	3	2	2	3	3	1	5	24	3	2	3	3	1	3	1	1	1	18
39	3	3	1	2	1	1	5	4	2	22	3	2	3	3	3	3	1	1	5	24	2	3	3	1	2	1	1	5	4	22
40	3	5	3	3	4	4	5	5	5	37	5	5	4	5	3	5	3	4	4	38	3	3	5	3	3	4	4	5	5	35
41	3	3	2	1	1	1	5	2	1	19	3	2	4	3	3	2	3	3	2	25	1	3	3	2	1	1	1	5	2	19
42	2	1	1	1	1	3	5	1	1	16	2	2	2	3	1	3	2	3	5	23	4	2	1	1	1	1	3	5	1	19
43	5	4	3	1	1	3	2	4	1	24	2	1	3	1	4	4	5	3	5	28	4	5	4	3	1	1	3	2	4	27
44	2	1	4	1	3	3	4	5	1	24	3	1	3	1	5	2	3	3	4	25	3	2	1	4	1	3	3	4	5	26
45	1	4	3	5	1	3	4	2	4	27	5	5	3	5	5	5	3	4	3	38	3	1	4	3	5	1	3	4	2	26
46	2	3	2	1	1	3	3	3	4	22	3	4	2	4	2	4	3	3	2	27	4	2	3	2	1	1	3	3	3	22
47	3	3	4	4	1	4	4	1	3	27	4	4	5	3	2	3	3	4	5	33	3	3	3	4	4	1	4	4	1	27
48	3	4	4	3	1	3	3	3	3	27	2	3	4	4	4	1	5	3	1	27	3	4	3	4	4	2	3	5	3	31
49	3	3	2	1	1	1	5	2	1	19	3	2	4	3	3	2	3	3	2	25	1	3	3	2	1	1	1	5	2	19
50	2	1	1	1	1	3	5	1	1	16	2	2	2	3	1	3	2	3	5	23	4	2	1	1	1	1	3	5	1	19

51	5	4	3	1	1	3	2	4	1	24	2	1	3	1	4	4	5	3	5	28	4	5	4	3	1	1	3	2	4	27
52	2	1	4	1	3	3	4	5	1	24	3	1	3	1	5	2	3	3	4	25	3	2	1	4	1	3	3	4	5	26
53	2	3	3	3	2	3	4	1	3	24	2	2	5	4	5	3	3	1	4	29	3	2	3	3	3	2	3	4	1	24
54	3	3	3	3	1	2	3	3	2	23	4	4	3	3	5	4	4	2	3	32	2	3	3	3	3	1	2	3	3	23
55	1	4	4	2	3	1	4	3	2	24	4	2	4	4	4	4	4	4	2	32	4	1	4	4	2	3	1	4	3	26
56	2	2	3	2	4	1	4	3	3	24	3	4	2	3	3	5	2	5	3	30	4	2	2	3	2	4	1	4	3	25
57	3	3	2	2	5	5	3	2	3	28	3	4	5	4	3	4	3	5	3	34	3	3	3	2	2	1	1	3	2	20
58	4	4	3	5	3	1	4	4	3	31	3	2	3	4	1	5	3	4	3	28	5	4	3	3	1	1	1	4	4	26
59	3	3	4	1	1	5	4	3	2	26	4	2	4	4	3	5	2	5	3	32	1	4	3	3	1	1	2	5	5	25
60	4	4	4	1	1	3	4	5	5	31	4	2	4	4	3	5	2	5	3	32	4	4	4	4	1	1	3	4	1	26
61	3	3	4	2	4	3	3	5	4	31	4	5	5	3	4	2	3	5	2	33	4	3	3	3	2	2	3	3	2	25
62	2	2	3	2	5	2	3	3	2	24	2	4	3	3	5	3	3	5	2	30	5	4	2	4	2	4	4	2	4	31
63	4	3	4	1	3	3	3	4	3	28	3	4	2	5	3	3	3	4	4	31	5	2	3	3	2	2	3	3	2	25
64	2	4	3	1	4	2	2	3	3	24	3	4	5	5	4	4	3	2	4	34	5	3	2	4	2	3	4	4	3	30
65	3	3	3	3	3	2	2	5	3	27	3	3	3	3	3	5	3	3	2	28	5	3	3	3	1	3	3	3	3	27
66	3	4	3	3	5	3	2	5	4	32	4	3	3	4	5	4	2	3	4	32	5	3	4	3	1	3	4	4	3	30
67	5	3	5	4	5	3	1	3	3	32	3	3	4	4	5	4	1	3	2	29	1	4	3	3	1	4	3	3	4	26
68	3	4	2	1	3	3	1	4	1	22	1	4	4	4	3	2	5	4	3	30	5	3	4	4	1	3	4	4	3	31
69	3	5	3	1	4	3	1	5	4	29	4	3	2	4	4	3	4	3	1	28	5	1	3	2	1	1	4	3	1	21
70	3	4	3	2	5	4	1	3	4	29	4	2	3	2	5	4	3	1	4	28	5	4	2	2	1	4	4	4	4	30
71	1	3	3	2	3	3	2	3	2	22	2	3	3	3	3	3	3	4	2	26	5	4	4	3	2	4	4	3	4	33
72	2	4	3	3	3	4	2	3	3	27	3	4	2	3	3	2	3	4	2	26	2	2	3	4	2	2	3	4	2	24
73	3	4	2	3	5	4	4	5	3	33	3	4	2	3	3	3	4	2	4	28	4	3	1	4	2	3	3	3	3	26
74	3	3	3	3	3	4	4	4	2	29	2	3	2	4	5	2	2	3	2	25	4	3	4	3	3	3	3	3	3	29
75	4	3	3	1	4	4	1	4	3	27	3	3	5	3	4	5	3	3	3	32	3	2	2	3	2	2	3	3	2	22
76	4	3	3	1	3	3	1	2	2	22	2	4	4	1	4	2	3	2	5	27	4	3	4	2	3	3	3	3	3	28
77	2	5	3	1	3	4	2	4	5	29	5	4	4	4	2	3	4	3	5	34	5	2	1	3	2	2	3	3	2	23
78	4	3	3	1	2	2	1	4	4	24	4	4	3	4	1	2	4	2	3	27	5	5	3	2	3	5	4	3	5	35

79	4	1	3	2	5	3	2	4	4	28	4	2	3	2	4	4	5	5	3	32	5	4	2	4	2	4	4	4	4	33
80	4	4	4	1	4	1	3	4	3	28	3	2	3	3	4	1	2	4	3	25	2	4	1	3	1	4	4	4	4	27
81	4	1	3	1	4	3	1	4	3	24	3	1	4	3	4	2	2	4	3	26	4	3	3	3	1	3	4	4	3	28
82	2	4	4	1	4	4	1	3	3	26	3	3	4	2	4	2	5	3	1	27	4	3	1	3	1	3	3	4	3	25
83	5	3	4	2	3	1	1	4	2	25	2	1	4	3	3	3	4	3	3	26	3	3	3	3	2	3	3	2	3	25
84	3	3	2	2	4	2	1	4	4	25	4	3	2	2	4	1	4	3	3	26	4	2	1	3	1	2	3	2	2	20
85	3	4	3	2	4	2	5	3	4	30	4	2	2	5	4	2	3	2	3	27	4	4	2	4	2	4	3	2	4	29
86	4	3	3	1	3	2	1	4	3	24	3	1	4	4	3	3	3	4	2	27	3	4	2	4	1	4	4	2	4	28
87	3	1	2	3	4	3	4	5	5	30	5	3	5	4	4	4	3	4	4	36	4	3	2	4	2	3	4	2	3	27
88	4	4	2	4	4	4	4	4	1	31	1	4	5	3	5	3	4	3	3	31	5	5	2	3	1	5	4	2	5	32
89	4	1	3	4	4	4	1	4	4	29	4	3	2	3	4	4	4	5	5	34	4	1	2	3	2	1	4	2	1	20
90	4	3	3	3	5	3	1	4	2	28	2	2	5	3	4	4	4	1	5	30	3	4	2	3	1	4	4	3	4	28
91	3	3	3	3	1	1	1	4	2	21	2	4	4	2	4	4	2	4	4	30	5	2	3	4	2	2	3	3	2	26
92	3	4	5	3	4	3	1	5	2	30	2	4	4	4	4	5	2	2	3	30	4	2	3	2	2	2	3	1	2	21
93	3	2	5	3	3	3	3	5	3	30	3	2	3	4	5	3	4	2	3	29	5	2	3	3	2	2	3	1	2	23
94	3	3	4	1	5	3	3	5	3	30	3	1	3	3	5	4	5	2	5	31	4	3	3	1	1	3	3	1	3	22
95	3	4	3	2	5	1	2	5	2	27	2	3	3	5	5	4	5	3	3	33	4	3	3	4	1	3	2	3	3	26
96	2	3	1	3	5	1	2	5	2	24	2	4	4	1	5	4	1	3	3	27	5	2	2	4	1	2	2	3	2	23
97	1	4	3	2	5	3	2	1	4	25	4	3	4	4	5	2	2	2	5	31	4	2	3	3	2	2	2	3	2	23
98	5	2	1	2	1	2	1	5	3	22	3	3	4	2	4	2	2	2	4	26	4	4	3	3	2	4	4	2	4	30
99	4	4	3	4	5	1	1	5	2	29	2	4	2	2	5	3	3	4	4	29	3	3	3	3	1	3	4	2	3	25
100	3	3	3	3	5	1	1	5	3	27	3	3	2	2	5	3	4	3	5	30	3	2	3	3	1	2	4	4	2	24
101	3	5	2	3	5	5	4	5	1	33	1	2	4	3	5	3	4	2	2	26	3	3	4	3	1	3	3	2	3	25
102	3	1	5	3	5	1	3	2	4	27	4	3	5	3	5	2	4	3	1	30	3	1	3	3	3	1	3	4	1	22
103	4	3	3	2	2	5	4	4	4	31	4	4	5	2	2	5	5	1	4	32	3	4	4	4	1	4	3	2	4	29
104	2	3	3	1	4	3	2	4	3	25	3	4	4	2	4	2	4	4	5	32	4	4	3	3	1	4	4	4	4	31
105	3	4	3	2	4	2	4	3	3	28	3	4	5	4	4	1	4	4	2	31	4	3	4	4	1	3	3	1	3	26
106	3	2	3	2	3	5	3	4	4	29	4	3	2	3	3	2	3	3	3	26	5	3	3	3	1	3	4	1	3	26

107	4	2	5	3	4	3	5	5	3	34	3	4	5	2	4	3	3	3	1	28	3	4	4	4	1	4	3	4	4	31
108	4	5	3	3	3	3	1	5	3	30	3	3	5	3	5	3	3	4	3	32	3	3	3	3	2	3	2	1	3	23
109	5	5	2	5	5	3	3	5	1	34	1	3	5	1	5	3	4	3	2	27	3	3	4	4	1	3	3	4	3	28
110	2	5	5	2	5	2	3	2	4	30	4	3	4	4	5	2	3	3	2	30	4	1	4	3	2	1	4	2	1	22
111	2	2	3	2	2	2	4	4	4	25	4	5	3	4	2	5	2	1	4	30	5	4	4	4	1	4	3	2	4	31
112	5	4	3	2	4	1	2	4	3	28	3	2	3	3	4	2	1	4	5	27	5	4	4	3	2	4	2	3	4	31
113	4	4	4	4	4	1	2	3	3	29	3	3	1	3	4	2	1	4	2	23	3	3	3	4	1	3	4	2	3	26
114	4	2	4	3	3	1	5	4	2	28	2	3	3	4	3	3	5	3	3	29	3	3	3	3	1	3	2	3	3	24
115	3	3	2	4	4	4	5	4	4	33	4	3	3	3	4	1	5	3	3	29	2	2	3	4	1	2	3	2	2	21
116	3	3	3	3	4	1	5	3	4	29	4	3	2	3	4	2	5	2	3	28	3	4	3	4	1	4	2	3	4	28
117	3	4	3	2	3	3	2	4	3	27	3	2	3	1	3	3	2	4	2	23	3	4	2	4	2	4	5	2	4	30
118	4	2	2	2	4	3	4	5	5	31	5	3	5	4	4	4	2	4	4	35	3	3	3	4	2	3	5	2	3	28
119	4	3	2	2	4	3	4	4	1	27	1	3	4	4	5	3	3	3	3	29	5	5	2	4	2	5	5	3	5	36
120	4	4	2	2	4	3	2	3	4	28	4	3	5	3	4	4	3	5	5	36	3	1	3	4	2	1	3	3	1	21
121	2	3	5	1	4	3	3	5	2	28	5	3	4	3	4	3	4	1	5	32	3	4	2	3	1	4	3	3	4	27
122	2	4	4	1	5	4	3	4	3	30	2	3	4	2	3	2	3	4	3	26	3	2	3	3	1	2	3	3	2	22
123	4	3	4	2	3	3	4	5	2	30	5	3	3	4	4	4	4	4	4	35	3	3	2	3	1	2	3	3	3	23
124	5	4	3	2	4	1	2	4	5	30	5	4	2	4	3	2	5	3	3	31	4	2	3	3	2	2	3	3	4	26
125	5	5	3	2	3	3	3	4	4	32	5	3	3	3	3	3	4	4	5	33	4	3	2	3	1	2	4	3	2	24
126	1	4	3	3	5	3	4	5	4	32	4	4	3	5	2	3	4	5	5	35	4	2	3	3	2	2	3	2	3	24
127	2	3	4	3	5	3	3	4	3	30	3	4	3	1	5	5	4	4	3	32	3	2	2	4	1	2	4	2	2	22
128	2	2	4	4	3	3	4	4	3	29	3	2	1	4	5	3	4	4	4	30	3	2	3	4	2	2	3	2	3	24
129	3	4	4	2	4	2	3	3	3	28	1	3	4	4	2	3	5	4	5	31	3	2	2	2	1	2	4	2	2	20
130	4	3	2	2	5	1	4	3	2	26	3	3	5	3	3	3	5	4	3	32	5	2	3	3	3	1	3	2	2	24
131	4	5	2	2	3	1	5	3	4	29	3	2	5	2	3	1	5	5	3	29	5	3	4	2	1	1	2	4	2	24
132	4	1	4	2	3	5	4	3	4	30	2	2	2	2	3	2	5	5	3	26	5	3	2	4	2	1	3	2	2	24
133	5	3	5	2	5	1	3	3	3	30	3	3	2	3	4	3	5	5	5	33	3	3	1	2	1	1	2	4	2	19
134	4	3	5	2	3	5	2	4	5	33	5	3	4	3	4	3	1	5	4	32	3	3	3	3	2	1	3	2	2	22



135	4	4	2	1	4	3	4	4	1	27	4	3	3	4	3	4	5	5	4	35	3	3	3	3	2	2	3	3	2	24
136	3	2	5	2	3	3	3	5	4	30	5	5	3	3	2	4	5	1	2	30	5	2	3	5	2	2	3	3	3	28
137	3	2	4	2	3	3	5	3	2	27	4	5	4	4	2	2	5	5	4	35	5	2	3	3	1	2	3	3	3	25
138	3	5	4	2	2	3	4	3	2	28	4	4	4	4	4	4	5	5	4	38	5	2	1	3	2	2	4	3	3	25
139	4	5	3	2	5	2	3	3	2	29	3	3	4	4	4	4	2	5	4	33	3	4	3	3	1	3	3	2	3	25
140	3	5	3	2	4	3	3	4	3	30	2	1	4	3	3	4	4	5	4	30	3	2	1	1	2	3	4	4	2	22
141	2	2	3	3	4	4	2	5	3	28	3	3	4	5	4	4	4	2	4	33	4	4	3	2	1	3	3	4	2	26
142	1	4	4	2	4	4	5	5	2	31	3	1	4	4	5	2	3	4	3	29	3	2	3	3	3	2	4	4	2	26
143	1	4	4	2	3	3	4	3	2	26	3	3	3	4	5	5	3	4	4	34	4	4	3	3	1	2	3	4	2	26
144	5	2	4	3	4	3	4	3	4	32	1	3	3	2	4	3	2	3	4	25	3	2	3	5	2	2	4	4	3	28
145	5	3	2	2	4	2	4	2	3	27	4	2	3	2	3	3	3	4	3	27	5	3	3	4	1	3	4	4	3	30
146	5	3	2	2	3	2	3	3	2	25	5	5	4	3	3	4	4	4	4	36	3	3	3	4	2	2	4	5	3	29
147	2	4	4	3	4	2	4	3	2	28	5	3	3	4	3	3	4	3	5	33	5	3	3	3	1	3	3	4	3	28
148	2	2	5	3	4	3	4	3	3	29	2	3	4	4	3	4	3	4	4	31	3	3	3	4	3	2	3	4	4	29
149	3	3	5	3	4	3	3	5	2	31	2	3	3	4	4	4	3	4	4	31	4	3	3	4	1	2	3	4	2	26
150	3	4	4	1	5	3	4	5	2	31	4	3	3	4	3	4	3	2	4	30	3	2	3	2	1	2	4	2	1	20

## **Anexo H. Artículo científico**

### **Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de la UGEL 07**

**2016**

**AUTORA**

Bach. Rosa Aurora Ricra Ruiz

**Escuela de Postgrado**

**Universidad César Vallejo Filial Lima`**

### **RESUMEN**

La investigación responde al objetivo de investigación que consiste en establecer la relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 – San Borja – 2016. Es una investigación de tipo básica, dado que solo busca describir las variables y sus dimensiones en un tiempo único, el diseño asumido es No experimental de corte transversal, se aplicó dos instrumentos que fueron validados a criterio de jueces determinando su confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach ya que se trata de una escala de opciones de respuesta, la muestra corresponde al muestreo probabilístico llegándose a la conclusión de aceptar la hipótesis nula.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo Directivo, Desempeño Docente.

### **ABSTRACT**

The research responds to the research objective of establishing the relationship between the Leadership Leadership and the Educational Performance of the Educational Institutions of the UGEL 07 - San Borja - 2016. It is a basic research, since it only seeks to describe the variables and Its dimensions in a single time, the assumed design is non-experimental cross-sectional, two instruments were applied that were validated at the discretion of judges determining their reliability by the Cronbach Alpha coefficient since it is a scale of response options, the Sample corresponds to probabilistic sampling reaching the conclusion of accepting the null hypothesis.

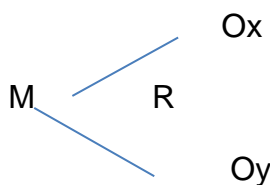
**KEYWORDS:** Executive Leadership, Teaching Performance.

## INTRODUCCIÓN

En este artículo científico se han desarrollado conceptos y enfoques relacionados al liderazgo directivo, así como también sus dimensiones y que a decir de Calero (2005) implica algo más que decidir siempre que se genere ciertas condiciones favorables a la actividad educativa, además de garantizar el eficiente funcionamiento de la administración así como también gestionar los recursos con los que cuenta y que requiere una institución para lograr desarrollarse (p.280). Bajo la misma línea de análisis teórico, se ha considerado el concepto de desempeño docente como la conducta observable de una persona que puede ser detallada y también evaluada expresando su competencia. (MINEDU, p. 24)

## METODOLOGÍA

Para este artículo científico se ha trabajado con el diseño no experimental del tipo transeccional o transversal, porque consistió en recolectar datos en un único momento y en un tiempo único. Este diseño tuvo como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado tal como lo manifiesta Hernández, Fernández y Baptista (2010) respondiendo al siguiente esquema:



Dónde:

M: Unidades de análisis o muestra de estudios

O1: Observación de la variable Liderazgo Directivo

O2: Observación de la variable Desempeño Docente

R: Coeficiente de Correlación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) el tipo de estudio es investigación correlacional, ya que se sabe que están relacionadas dos variables pero se desconoce la naturaleza de la relación y en el presente caso si el diseño

de la investigación tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia en un momento dado entonces estamos frente a un diseño transversal descriptivo. De acuerdo con el mismo autor, una población es la totalidad de sujetos o elementos que tienen características comunes. De esto, podemos decir que, una población es la totalidad de los miembros de la unidad de análisis. En este caso se tomó como población a los docentes de cinco instituciones educativas, ordenados de la siguiente manera:

Institución Educativa	Nivel				Género		Modalidad			
	Inic	Prim	Sec	Total	M	F	Total	N	C	Total
Juan Pablo II 7075	3	42	37	82	20	62	82	70	12	82
Santa Teresa de Villa	7	14	18	39	8	31	39	29	10	39
Virgen del Morro	6	14	28	48	23	25	48	35	13	48
Reyes Católicos	7	22	-	29	10	19	29	26	3	29
Luis Felipe de las Casas	8	11	10	29	8	21	29	19	10	29
TOTAL	31	103	93	227	69	158	227	179	48	227

Para calcular la muestra se hizo uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

z= Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1- $\alpha$  )

p= Proporción de una de las variable importantes del estudio (obtenido de los antecedente o encuesta piloto, caso contrario asignarle 0.5)

q= 1-p (complemento de p)

N= Tamaño de la población

E= Error de la tolerancia

Con los siguientes valores se obtuvo el Tamaño de la muestra:

$$N= 227 \quad e=0.05 \quad n=?$$

$$P= 0.50 \quad z= 1.96 \quad q= 1-0.5=0.5$$

$$n=(1.96^2*0.5*0.5*227)/((0.05^2*227) + 1.96*0.5*0.5)$$

$$n=217.92/1.3925$$

$$n= 154.5= 155$$

Es un muestreo probabilístico aleatorio simple, en el cual cada elemento de la población tiene las mismas posibilidades de ser incluido en la muestra final. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, la que pudo recolectar información acerca del nivel de liderazgo directivo, esta técnica es la más utilizada en estudios correlacionales por su facilidad de recolectar datos en un grupo poblacional en un tiempo estructurado.

Los instrumentos de medición que se usaron fueron las escalas de valoración de Likert en las encuestas. La encuesta que se aplicó tuvo como objetivo recopilar datos para determinar la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente. Para las respuestas de cada uno de los ítems aplicados van desde nunca hasta Siempre, siendo el rango de elección de 1 hasta 5.

## RESULTADOS

En la presente tesis se realiza el análisis estadístico a nivel descriptivo en función al objetivo general que es determinar la relación entre el liderazgo directivo y desempeño docente de las Instituciones Educativas de la Red 12 de la UGEL 07 –2016.

LIDERAZGO_DIRECTIVO*DESEMPEÑO_DOCENTE tabulación cruzada					
			DESEMPEÑO_DOCENTE		Total
			REGULAR	EFICIENTE	
LIDERAZGO_DIRECTIVO	MODERADO	Recuento	27	4	31
		% del total	18,0%	2,7%	20,7%
	FUERTE	Recuento	78	41	119
		% del total	52,0%	27,3%	79,3%
Total		Recuento	105	45	150
		% del total	70,0%	30,0%	100,0%

En la tabla se observa que la mayoría de encuestados 52,0% asigna el nivel Fuerte al Liderazgo Directivo, mostrando ellos mismos un Desempeño Docente Regular; del mismo modo, un 18,0% indica que el Liderazgo Directivo es

moderado, presentando un nivel regular en el Desempeño Docente, en conclusión se observa que cuando el Liderazgo Directivo es Fuerte, el Desempeño Docente es regular.

### Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se prevé los siguientes parámetros

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

$\rho < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_a$

### Prueba de hipótesis general

$H_0$ : No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

$H_1$ : Existe relación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 12, UGEL 07 – 2016.

Correlaciones				
			LIDERAZGO_ DIRECTIVO	DESEMPEÑO _DOCENTE
Rho de Spearman	LIDERAZGO_DIRECTIVO	Coeficiente de correlación	1,000	,190*
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	150	150
	DESEMPEÑO_DOCENTE	Coeficiente de correlación	,190*	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	150	150

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,190$  entre las variables: Liderazgo Directivo y Desempeño docente, indicándonos que existe una relación positiva y con una magnitud de correlación débil o baja.

### **Decisión estadística:**

La significancia de permite señalar que la relación no es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Es decir que: No existe relación significativa entre la gestión administrativa y la dimensión social del docente en las instituciones educativas de la UGEL 07 – 2016.

### **DISCUSIÓN**

Un líder directivo debe ser algo más que un gestor de la institución propiamente dicha, de lo pedagógico y de lo administrativo; porque sería como “cumplir” o “hacer cumplir” lo ya establecido; tal como se observa en este trabajo en donde se encontró que no existe relación significativa entre la gestión pedagógica y la dimensión profesional del docente; con un coeficiente de correlación rho Spearman de ,057 y con un nivel de significancia de ,485, lo que deriva en rechazar la hipótesis alterna y aceptar la hipótesis nula, es decir, la no correlación entre las dos variables. Asemejándose en los resultados en el trabajo presentado por Reyes (2012) quien demuestra que no sólo es necesario contar con un líder directivo en la Institución Educativa para lograr un buen desempeño por parte de los docentes, sino también influyen otros factores, tales como el clima organizacional y la motivación. Concluyo que los directores de las Instituciones Educativas a pesar de tener el cargo que ocupan, no ejercen un liderazgo efectivo, esto se traduce en el regular desempeño de los docentes en la dimensión profesional. Ellos mismos son quienes conocen el accionar de su director, ellos son los que respondieron las encuestas sobre el liderazgo y su dimensión gestión pedagógica, sin embargo no existe relación significativa entre ellas, de lo que se deduce que no importa que tan preparado esté el director o directora para ejercer su cargo, porque no influirá de manera positiva ni negativa en el desempeño docente.

### **REFERENCIAS**

- Calero M. (2000). El profesor del siglo XXI. San Marcos. Lima.
- MINEDU (2012). Marco del buen desempeño docente. Perú
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2006) Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México D.F., México. Mc. Graw Hill.

**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN  
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Rosa Aurora Ricra Ruiz, estudiante del Programa de Maestría Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 10214269, con el artículo titulado

“Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de la UGEL 07 - 2016” declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 26 de noviembre del 2016

Bach. Rosa Aurora Ricra Ruiz